

إدارة الأعمال في الثقافات المتعددة
BUS476

Management In Multicultural

للدكتور / فهد بن يوسف العيتاني

www.drAleatany.info

aleatany@hotmail.com

١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ

مذكرة مساعدة للكتاب المقرر

ملاحظة: إن هذا المذكرة مجانية ولا يسمح ببيعها أبداً.



منهجية ممارسة إدارة الأعمال الدولية (" أ ب " أبعاد ممارسة الأعمال الدولية)

* هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار السياسي.

مثل : نظم الحكم في الدولة - الوحدات السياسية - الأنظمة والتشريعات - التحزبات السياسية.

* هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول.
مثل : أسعار صرف العملات - أسعار الفائدة - السندات والأوراق المالية - الإقتراض.

* هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإقتصادية بين الدول.
مثل : حجم السوق - البطالة - التضخم - متوسط دخل الفرد - حالة العرض والطلب

* هناك إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإجتماعية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار الاجتماعي والثقافي.

مثل : العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات - اللغات - مهارات الإتصال - طريقة الفكر و إتخاذ القرار - النظرة للوقت - السلوكيات العامة. ولمزيد من الإيضاح فعناصر البيئة الإجتماعية تتكون من ثلاث عناصر وهي كالاتي:

(١) عناصر فيزيقية:

(الطقس و المناخ- الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي - الثقافة المادية للمجتمعات)

(٢) عناصر ديموغرافية:

(معدل نمو السكان - حجم الأسرة - مستوى التعليم - الحضر والريف)

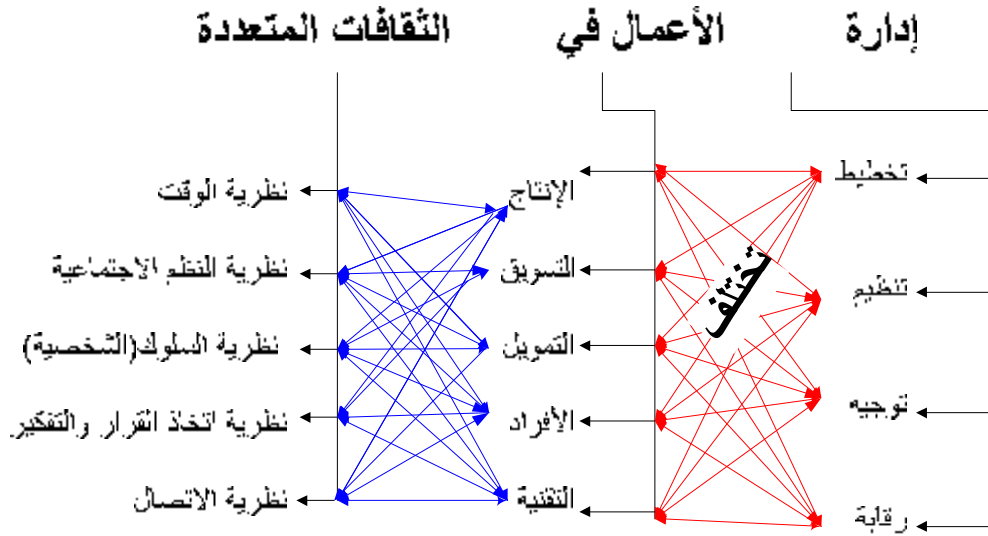
(٣) عناصر سلوكية :

(النظرة الى الوقت - أساليب التفكير واتخاذ القرار - مهارات الإتصال - النظم الإجتماعية (العادات والتقاليد والأعراف والأديان)) و هذه العناصر هي لب هذه المادة



١. مقدمة

تعنى مادة إدارة الأعمال في الثقافات المتعددة بدراسة الاختلافات السلوكية بين الدول والثقافات المتعددة عند ممارسة الأعمال. و تهدف المادة دراسة الشعوب و الثقافات من خلال أنماط إدارتهم للأعمال و مدى تأثيرها بالعناصر السلوكية (كالوقت ، السلوك الانساني ، الاتصال ، النظم الاجتماعية، إتخاذ القرار) بإعتبارها أحد عناصر البيئة الاجتماعية المؤثرة في بيئة الأعمال العالمية ، و الشكل في الأسفل يوضح مضمون هذه المادة حيث تختلف الممارسات و النتائج المتوقعة من وظائف الإدارة باختلاف الشعوب و الثقافات نظرا لاختلافهم في النظرة للعناصر السلوكية.



٢. التطور الزمني لقيم إدارة الأعمال عبر الحضارات

والثقافات

قدماء المصريين عام ٤٠٠٠ قبل الميلاد

برز أهمية التنظيم والرقابة والتخطيط في العمل، مع ضمان التوقيت والجدولة الزمنية والشعور بالحاجة إلى العدالة والأمانة الإدارية، واللامركزية في السلطة، واحترام الملكية الخاصة.

الرومان واليونانيين عام ٢٠٠٠ قبل الميلاد

وضعوا بعض القواعد لأعمال التجارة وخاصة إدارة الأعمال الزراعية والحيوانية، كانت النظرة لتلك الأعمال على أنها أعمال أقل أهمية إذا ما قورنت بأعمال أخرى مثل أعمال الكنيسة والطب وغيرها استعملت النقود كوسيلة تقيض بين المهن المختلفة.

العصور الوسطى

اتسمت بطابع الركود الاقتصادي والاجتماعي نسبياً، لعب نظام الإقطاع والكنيسة دوراً أساسياً في تحديد العلاقات بين الفلاحين والصناع وبين أصحاب الورش واللوردات في السيطرة على الحياة الاقتصادية.

قيم الرأسمالية الأولى وظهور الحرية الاقتصادية

تحول المناطق الريفية إلى حضرية، وظهور تجمعات سكنية منظمة ساعد على تنمية التجارة والأسواق (الاهتمام بالدين ونشر الوعي الديني كحافز تنموي فعال) وظهر المبدأ التجاري وسيطر على العديد من الدول الغربية، وظهر كتاب آدم سميث (ثروة الأمم) الذي نادى بالخصوصية والحرية الاقتصادية "أن اليد الخفية للسوق تكمن في المنافسة التي تحقق أقصى النتائج للمجتمع"

تاريخ تطور مفاهيم وقيم الأعمال في القرن العشرين

أن قبول الشركات للأفكار يعود أساساً الى ما فرضته مجريات الأمور حولها وكذلك وجهة النظر الدولية العامة المنتشرة في كل الأرجاء (من اقتناع و أيديولوجية و ليس من المنفعة وحدها).

- قام فريدريك تيلور بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام ١٩١١ أي قبل الحرب العالمية الأولى بثلاث سنوات، وفي نموذج الأعمال لتيلور تم تصوير العاملين بشكل فردي ، وكان كل واحد منهم يمثل ترساً من تروس الماكينة مما أدى الى ظهور "علم التصنيع" ، تم تصوير الأشخاص كقذائف المدافع ، ولم يقدر الأفراد كما حدث في ميادين القتال في شمال فرنسا.

بعد الحرب العالمية الأولى ظهرت اهتمامات جديدة في الولايات المتحدة الأمريكية بشأن القوة ، و في الجزء الأول من القرن التاسع عشر أصبح المسلك الحكومي السائد هو إنعدام الثقة .

ولقد أحدثت فترة ” العشرينات الصاخبة “ وحتى الإنهيار الإقتصادي ببول استريت عام ١٩٢٩ تحالفات في التفويض بالسلطة نتيجة لما أثارته ماري باركر، ولظهور مدرسة من المفكرين المختصين بالعلاقات الانسانية.

• ”الثلاثينات“ ، بينما كانت أوروبا تترنح تجاه تخطيط أكثر مركزية مع ظهور كل من الفاشية و الاشتراكية ، انحرفت أمريكا الى الإتجاه المضاد .
قام الفريدي سلون في الثلاثينات بتنظيم شركة جنرال موتورز أطر فدرالية ، لقد استبدل ألفريد النظام البيروقراطي بمجموعة من الأقسام أو الأعمال التشغيلية ، وأصبح لكل قسم من الأقسام الثلاثين – أو ما يقارب ذلك - مسؤولياته المخططة بوضوح تام.

• في الاربعينات وبعد أنتهاء الحرب العالمية الثانية تم الترويج لفكر عولمة الاقتصاد و التجارة و الذي قاد لظهور العديد من المفاهيم الادارية للاعمال الجديدة

• ”ألفين توفلر“ أحد الكتاب المعاصرين المهتمين بالحركة المستقبلية ، والذي طور مفهوم (التحرر من القيود البيروقراطية - الديمقراطية) *Aolhocracy* عام ١٩٧٠.

• في الثمانينات ، كان لحركة الإمتياز نصيب في أن يفجرها كل من ” توم بيتر وروبرت ووترمان “ في كتابهما (بحثاً عن الإمتياز) . لقد وجد هذا المفهوم احتقلاً كبيراً من قبل أعظم الشركات الأمريكية ، لكن هذا الإحتفال لم يدم طويلاً ، لقد أصبح المفهوم الذي يجب أن يسود أجندة الأعمال في الحقبة الزمنية التالية هو مفهوم الجودة.

• ان الوعي بنمو قوة تصنيعية يابانية قد أثار شهية خاصة تجاه فكر جديد ، لقد تبع هذا في الثمانينات التبنى الكلي للتقنيات اليابانية مثل الإدارة الكلية للجودة لكيينز و في الوقت المناسب ، تتبع ذلك أيضاً ترة تواصل ، لقد سادت أجندة الجودة التصنيع خلال الثمانينات ثم تحركت نحو صناعات الخدمات.

• ومع ازدهار الأقتصاد العالمي في منتصف الثمانينات اتسعت الطاقة الإنتاجية محدثة هزة عنيفة في كل شئ ، ولكن هذا الإزدهار أصابه الإخفاق مما نتج عنه فترة ركود عالمية مع بداية التسعينات . إن الشهية التي لا تلتين والخاصة بجني المكاسب قادت الى التخطيط الخاص بأصول الأموال ، ولقد تبع ذلك سياسة تخفيض النفقات للاستفادة من أصول الأموال و فوائدها مندمجة ، ولقد ظهر مفهوم جديد يناسب العصر و أطلق عليه اسم تصغير الحجم.

• مع بداية التسعينات كان حزب اليمين في حالة من التفاؤل وبدأ ميزان القوة يتجه نحو أحزاب الوسط العمالية الجديدة شبه الاشتراكية في أوروبا. لقد كان هناك ضربة قاصمة

للقيم المادية التي سادت في الثمانينات ، حيث بدأ التركيز في الشركات يتحول من الإهتمام بالأصول المادية الى الإهتمام بالقوى البشرية. أصبحت حقبة التسعينات يعلن عنها على أنها فترة الإهتمام بالمشاركة.

- في بداية التسعينات ، وجدت الشركات نفسها تحت ضغوط جلية التناقض . فمن ناحية كان عليها ان تعيد تجميع ذاتها ، وان تتقلص ، وان تتمركز لكي تستطيع البقاء على المدى القصير (شملت المفاهيم التي ظهرت في ذلك الوقت المنافسات المركزية ، و بطاقة التسجيل المتوازنة ، و قيم المساهمين). وقد ظهرت مفاهيم جديدة (المؤسسة الانتقالية ، الشبكة الإدارية ، التحول الفعلى للعولمة الخاصة). و في نفس الأثناء ، إستمرت الحرب على البيروقراطية مع تبني الإعتماد على المصادر الخارجية ، و ما جد من أشكال تنظيمية تم تصميمها بأساليب غير رنانة .
- مع مطلع الالفية الثالثة ظهور مفهوم المجتمع المعلوماتي و حقوق الملكية الفكرية و الادارة الالكترونية

٣. نظرية السلوك الإنساني

الشخصية و الثقافة، و السلوك التفاوضي

تمهيد :

يختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية و الاجتماعية و الثقافية و الحضارية و الاقتصادية مما يؤثر على نمط سلوكهم و شخصيتهم و بالتالي على طريقة التعامل الذي ينتهجها خلال ممارستهم لإعمالهم الحياتية .

و يجب أن نميز بين السمة و النمط ، فالسمة تعبر عن مفاهيم استعداديه لدى الفرد و تنبئ هذه المفاهيم عن اتجاهه و طريقته في الاستجابة: و هي صفة للشخص ذاته و يمكن التعرف عليها من خلال الحركات و التعبيرات اللفظية.

و يعبر النمط عن الصفات التي تتصف بها مجموعة من البشر. و بالرغم من اختلاف المفكرين في تعريف الشخصية فأنهم يجمعون أنها كل من العناصر أو الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية و السلوك العام. و عند النجاح في تحديد السمات العامة و الخاصة للإفراد في المجتمعات المختلفة يساعد على تحديد الوسائل و الأدوات التفاوضية المؤثرة على هؤلاء الأفراد

و توجيههم و الضغط عليهم لجعلهم يتصرفون بشكل معين. وبناء على ذلك يعتبر القدرة على تعريف و تحديد السمات عنصرا مهما لنجاح عملية التفاوض.

أنواع السلوك الانساني - الشخصية - النفس

١. النفس المطمئنة - السلوك الايجابي- الشخصية الإيجابية ((Positive Behavior))
٢. النفس اللوامه- السلوك السلبي - الشخصية السلبية ((Negative Behavior))
٣. النفس الأمانة- السلوك العدائي - الشخصية العدوانية ((Aggressive Behavior))

• مراحل تغيير طبيعة السلوك:

- الفترة الزمنية في بناء طبيعة السلوك الانساني تبدأ من أول يوم إلى عمر ١٠ سنوات ويؤثر عليها البيئة التي يعيش فيها الإنسان و طريقة التربية التي نشأ عليها و المبادئ التي تحكم تصرفاته، بعدها يبدأ الإنسان في تطبع سلوكيات مختلفة حسب المواقف التي يتعرض لها مع الاحتفاظ بالسلوك الاساسي الذي نشأ عليه في الصغر كسلوك عام.
- إذا ما رغب الإنسان في تغيير سلوكه العام فيمن ذلك مع مراعاة الفترة الزمنية الطويلة التي يحتاجها لذلك و التي قد تمتد لسنوات من خلال إتباع المراحل الآتية:

- § القابلية للتغير
- § النية في التغيير
- § الإعلام بالتغيير
- § التدرج في التغيير
- § المقاومة على الثبات

جدول يلخص أنواع السلوك الإنساني

| السلوك العدواني الشخصية العدوانية | السلوك السلبي الشخصية السلبية | السلوك الإيجابي الشخصية الايجابية |
|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| سرعة الغضب | التردد في اتخاذ القرار | التسامح |
| الأنا (حب الذات) | السلبية في تبني الأفكار | الثقة في النفس |
| العناد | عدم القدرة على اتخاذ القرار | الرؤية المستقبلية |
| عدم الثقة بالآخرين | الخجل | العدل والإنصاف |
| التسرع | الانعزالية | حب الآخرين والاهتمام بهم |
| الفوقية (الكبرياء) | النظرة الضيقة للأمور | المبادرة والمبادئه |
| استخدام الألفاظ السيئة | عدم إظهار الأحاسيس | الصدق |
| سرقة أفكار الآخرين | الهدوء المخيف | الإقناع والموثوقيه |
| الكذب كسلاح للمواجهة | الخوف من مواجهة الحقائق والنتائج | الابتناسمة |
| حب استغلال الآخرين | الإتكالية على مجربات الأمور | حب الجماعة |

| | | |
|--|---|---|
| التقوى | استخدام الصوت الخافت | الحقد |
| النظرة الإيجابية للوقت كقوة محايدة أو كحكم | النظرة السلبية للوقت كالغز في حياته أو كالسيد الأمر | النظرة الاستغلالية للوقت كالعبد المملوك أو كالعدو |
| استخدام نمط الفكر المباشر | استخدام نمط الفكر المتعرج أو اللولبي | نمط الفكر الدائري |
| استغلال الطاقات العقلية بشكل فعال | صعوبة في صناعة القرار | الكره للإنجازات |
| الصوت المعتدل في التخاطب | استخدام الطاقات الفكرية | استخدام الطاقات الفكرية في الزوايا العدائية |
| استخدام معظم مهارات الإتصال | ينشط في الزاوية العاطفية | الإستبداد في الرأي |
| سهولة الوصول إلى قرار | سياسة نام مظلوم ولا ظالم | ردة الفعل السريعة |
| سياسة الجميع رابح | | عدم احترام آراء الآخرين |
| Win-win | | الغرور |
| | | استخدام اللغة الحركية أكثر |
| | | تصيد أخطاء الآخرين |
| | | استخدام نبرة الصوت العالية |
| | | المراوغة في اتخاذ القرار |

نماذج الشخصية أو السلوك من خلال معايير فرعية:

أولاً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لدافع أو درجة الأخذ والعطاء :

- (١) النموذج المعطي : لديه ميل كبير إلى العطاء و التعاون مع الآخرين و مساعدة الناس
- (٢) النموذج الأخذ : لديه ميل إلى الأخذ أكثر من العطاء و هو مساوم متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية خاصة في المدى القصير
- (٣) النموذج المعطى - الأخذ : لديه الرغبة في الأخذ كرهبته في العطاء و لديه استعداد لمساعدة الآخرين.

ثانياً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى أو درجة التساهل و التشدد :

١. النموذج المتساهل : يميل إلى تجنب النزاع الشخصي و يقدم الكثير من التنازلات عن طيب خاطر ليتواصل مع الطرف الآخر .
٢. النموذج المتشدد : يرى هذا النوع أن التفاوض صراع إرادات فهو يريد أن يربح و لكنه يواجه أحيانا باستجابة صلبة
٣. النموذج المبدئي : يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض و يتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية و التساهل مع أطراف التفاوض .

ثالثا - أنماط الشخصية أو السلوك وفقا للوظائف السيكلوجية :

١. النمط الواقعي : يتصف بالهدوء و رباطة الجأش و الدقة و التركيز على الحاضر و على إقامة الدليل و التمسك بالحقائق التي تتحدث عن نفسها .
٢. النمط الأبتكاري : يتصف بقدرة كبيرة على التخيل و على الانتقال من موضوع إلى آخر و يتصفون أيضا بالمزاج المتقلب و سرعه الحركة و يعتمد على الأسلوب الإستنتاجي
٣. النمط المقوم : يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام و تقويم الحقائق استنادا إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها
٤. النمط التحليلي : يتصف باستخدام المنطق و علاقات السببية بدرجه عالية و يعتبر نقيض المقوم

رابعا - نماذج الشخصية أو السلوك وفقا للافتراضات نحو الذات و نحو الآخرين :

- (١) نموذج (أنا بخير و أنت بخير) : يشعر بالثقة في نفسه و يدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم كما يعتقد بالآخرين.
- (٢) نموذج (أنا بخير و أنت لست بخير) : هذا النموذج يعاني من اضطراب في الشخصية و عدم الثقة و هو مغرور و دائم الانتقاد
- (٣) نموذج (أنا لست بخير و أنت بخير) : يشعر بالاكئاب و عدم الثقة بنفسه و بقدراته.
- (٤) نموذج (أنا لست بخير و أنت لست بخير) : يتبنى هذا الافتراض الذين لا يشعرون بقيمة الحياة و من ثم يفقدون الاهتمام بها و ينعكس على سلوكهم الذي يتميز بالإحباط و القلق و التخبط .

خامسا - نماذج الشخصية أو السلوك وفقا لمدى التركيز على الأهداف:

- (١) النمط المركز على أهدافه : و يركز على أهدافه و حقوقه دون الاعتبار للآخرين و يتخذ من ذلك أحد الأسلوبين الأسلوب الحازم أو الأسلوب العدواني
- (٢) النمط المركز على أهداف الآخرين : و يركز على أهداف و حقوق الآخرين و ماذا يريدون و ما هي طرق التعامل مع حقوقهم و أفكارهم و يتخذ في ذلك أسلوبين الأسلوب الايجابي أو الأسلوب السلبي .

سادسا - نماذج الشخصية أو السلوك وفقا لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس :

- (١) توجه منخفض نحو الناس و المهمة
- (٢) توجه متوسط نحو الناس و المهمة
- (٣) توجه عالي نحو الناس و المهمة

و بناء على ذلك هناك ٣ أنماط من السلوك أو الشخصية

- **المقاتل** و هو شديد التوجه نحو المهمة
- **المتعاون** و هو يواجه المشكلات بحلول خلاقية و عقد صفقات بناءة
- **المسوي** و يسعى دائما إلى الحل الوسط بهدف تسوية القضايا و النزاعات

تصنيف العملاء من حيث سلوك التعاملات الحياتية

١. العميل الثرثار

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى لباقة. • أعطاء اهتمام لما يقوله. • التعامل بطريقة ودية. • لا تسكته بالقوة. | <ul style="list-style-type: none"> • يتكلم طوال الوقت. • غير مرتب. • مجادل. • يحب النقاش. • اجتماعي. |

٢. العميل المجادل

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • التحلي بالصبر. • الإقناع عن طريق أدلة وبراهين. • لا تفقد أعصابك | <ul style="list-style-type: none"> • إثارة المشاكل. • انخفاض الذكاء. • الهروب من المخاطرة. • السلبية في عرض وجهة النظر. • عدوانية عالية. • سهل الغضب. |

٣. العميل المتشكك

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • تقديم دليل على صدقك على شكل ورقة أو مستند. • تنفيذ وعد. • تثبت له سلامة مقصدك. • ضمان الحصول على ثقة العميل من خلال ضمان . | <ul style="list-style-type: none"> • لا يصدق ما تقوله. • ينتقد بشدة. • لا يأخذ من أقوالك أي قضية مسلمة. • غير لبق. • ينظر إليك بنظرة الشك. |

٤. العميل المتردد

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى إشعاره بالنفس . • إيقاف أي ضغط عليه. • احذر أن تزيد الخيارات أمامه . • اقتنص فرصه لتفضيله احدي أرائك. | <ul style="list-style-type: none"> • متخوف ومتحفظ لا يستطيع اتخاذ قرار. • نقص في التركيز. • يحتاج الى وقت لإقناعه. • يفتقر الى قدر كبير من الثقة بالنفس. • قد يكون خجولا. |

٥. العميل الصامت

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • أسأله أسئلة مطولة لا تتضمن الإجابات بنعم أو لا. • تحلى بالصبر وروح الفكاهة. • اظهر صداقتك. • هنالك نوعين من العميل الصامت: الصمت التكتيكي والصمت الطبيعي. | <ul style="list-style-type: none"> • يرفض التعليق. • لا يظهر انطباعاته. • لا تعرف ما يدور في ذهنه. |

٦. العميل المماطل المسوف

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى إبراز حوافز للتعامل الفوري . | <ul style="list-style-type: none"> • يقابلك عند قيامك بتحصيل الأموال. • قد لا يستطيع اتخاذ القرار. • لا يحبذ اتخاذ القرارات الفورية. |

٧. العميل العصبي

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • أبعد عن التفاصيل بقدر الإمكان . • عليك مساعدته للعودة الى هدوئه عن متسرة. | <ul style="list-style-type: none"> • رد الفعل واتخاذ القرارات لديه |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • سرعة انتقاله من موضوع لآخر. | <ul style="list-style-type: none"> • طريق انبساط الى الحديث. • مساعدته بعرض مجموعة المغريات • المؤثرة في قراره. |
|---|--|

٨. العميل المندفِع

| خصائص العميل | استراتيجيات التعامل |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • متسرع للغاية في الرفض والقبول. • يتخذ كل إمكانياته في اتخاذ القرارات الاندفاعية المتسرعة. | <ul style="list-style-type: none"> • لا تكن مثيرا لضجره . • اجعل رد الفعل السريع في صالحك دائما. • كن سريعا في التوقع لترى حيثما يكون فكره. |

٩. العميل المعوق

| خصائص العميل | استراتيجيات التعامل |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • قد يكون في العميل عيوب أو علة خلقية ، كالتلعثم أو فاقد الحواس. | <ul style="list-style-type: none"> • لا تبالح في التعبير . • لا يحتاج الى أسئلة تفصيلية. • اعرض ما تقوله باختصار وسرعة. • احذر أن تعامله على أساس الشفقة الإنسانية. |

١٠. العميل الذي يرغب في معاملة خاصة

| خصائص العميل | استراتيجيات التعامل |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • يعتبر نفسه جدير بالحصول على المزايا الخاصة دائما. • يكون مبالغ في توقعاته منك. | <ul style="list-style-type: none"> • المفاوض الماهر هو الذي يربط بين الاستثناءات التي تمنح للعميل وبين تصرفاته الاستثنائية حتى يكون جديرا بهذه الشروط. • ضرورة أحساس العميل بأن له مزايا خاصة وفقا لظروف كل عميل. |

١١. العميل المغرور

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • لا بد من مجاملة العميل لكسب رضاه . • يحتاج الى صبر ولباقة في الكلام. | <ul style="list-style-type: none"> • العميل الذي يعتقد بتميزه عن الآخرين . • مظهره ذو هيئة تشير على أنه متعجرف دون أن يقصد ذلك . • يعتبرك منفذ لأوامره الذي يعتز بها . • يتوقع منك معاملة مميزة . • يصل إعجابه بنفسه الى حد الثثرة والتصلب في الرأي |

١٢. العميل الطامع

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى أقصى درجة إشباع ممكنه وحسن التعامل . • يحتاج هذا العميل الى إشباع وإحساس بالانتصار عليك . | <ul style="list-style-type: none"> • يريد كل شئ بدون مقابل . • ينتهز العميل فرص المنافسة للمساومة . |

١٣. العميل الكاذب

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • لا بد من المفاوضات أن يكون له معلومات متجددة . • لا تشعر العميل بأنه يكذب عليك . • ابرز له بعض الحقائق دون أن تصفه بالكاذب . | <ul style="list-style-type: none"> • يخدعك عن طريق بيانات مضلله عن الآخرين . |

١٤ . العميل المتعجل

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى إشعار العميل بسرعتك في التعامل معه. • اترك له شئ ينشغل به عنك اذا كنت تخدم احد آخر. • اهتم به وأعطه عين الرعاية بالإشارة والحديث أثناء خدمة عميل آخر. | <ul style="list-style-type: none"> • عميل غير صبور . • يحتاج الى أداء كل أعماله في التودون تأثير . • عميل سريع الغضب. • يعتقد في الناس الكسل. |

١٥ . العميل خشن المعاملة

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • أشعره بأهميته . • يتدخل مقاطعا الحديث من جانبك . • يحتاج الى صبر وإناءه ومحافظة على هدؤك . • كن حازما معه بأدب ولباقة لتكسبه لا لتطرده. | <ul style="list-style-type: none"> • الظروف جعلته عديم الثقة بالنفس . • يناقش بعنف صوته العالي . • كلماته تكون قاسية تصل الى بعض الأحيان الى التشاؤم. • يغضب بسرعة |

١٦ . العميل العليم ببواطن الامور

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • تحتاج الى الصبر والمثابرة لكسب مثل هذا النوع من العملاء. • قد يكون لديه بعض الحق في صحة معلوماته والعكس صحيح. • يحتاج الى إطراء ومديح واهتمام. • عليك بتقبل تعليقاته دون غضب. | <ul style="list-style-type: none"> • يظهر معلوماته بشكل متعالي . • يحاول أن يعطي نصائحه لك مفتخرا بقدرته على ذلك. • يرفض ويهدد باللجوء الى المستويات العليا أو اللجوء للمنافسين. |

١٧. العميل الودود

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> تفقد مثل هذا العميل إذا كذبت عليه مره واحدة أو أحس بذلك. مجاملاتك أساس التعامل وهداياك مطلوبة. | <ul style="list-style-type: none"> سلاسة العميل في التعامل. استرخاء أعصاب العميل. العميل كثير الكلام يتحدث في كل شيء قد يضيع العميل مواعيدك الأخرى |

١٨. العميل الايجابي

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> لا يمكن أتباع منطق المجاملة معه من اللحظة الأولى لأنه عملي جدا . نظم فكرك في التعامل معه. اتبع خطوات التعامل الايجابي معه | <ul style="list-style-type: none"> عميل جاد و صادق . يتعامل بمنطق المعقولية والتحليل المنطقي للأمر . يتمتع بذكاء ويقدم افتراضات بناءة. يتخذ قرارات سليمة. مفاوض عادل. لا يتق في الشخص قليل المعلومات . |

١٩. العميل كبير السن

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> يحتاج البائع الى قدر كبير من المهارة للتعامل معهم. يرحبون برجل البيع الذي يجعلهم مستشارين له. | <ul style="list-style-type: none"> رصيد كبير من الخبرة. |

- احترم حديثه وأشعره بأنه أكبر منك.

٢٠. العميل العزيز

| استراتيجيات التعامل | خصائص العميل |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • إشعاره بالأهمية. • المجاملة والثناء على قراراته. • استشارته في أرائك الجديدة. | <ul style="list-style-type: none"> • القبول من الآخرين والاعتراف بحاجاتهم. • الصدق والأمانة • سيد المواقف. • يحقق هدفه. • يحقق ذاته. • العدالة. • شعوره بالصدقة. • معرفة ماذا يجري حوله. • الشعور بالأمان. |

٤. تنظيم الوقت

تنظيم الوقت في الثقافات المتعددة

مقدمة :

إن كل المؤسسات في الدول و الثقافات المتعددة وبكافة مشاريعها التجارية، السياسية، الاقتصادي، الإدارية، سواءً كانت قطاع عام أو شبه عام أو خاص، تحتاج لمجموعة من الموارد لسير العمل، ومن هذه الموارد هناك العنصر البشري، الموارد المادية الثابتة والمتحركة، الأنظمة واللوائح، القرارات الخ.

وضمن هذه الموارد يوجد عنصر الوقت فهو مصدر ومورد مهم وأساسي لعملية الإنتاج، ويعتبر الوقت من الموارد النفيسة والنادرة المتوفرة بيد الإدارة وبالتالي يجب أن تكون آليات التعامل مع هذا المورد متممة بنوع من الحيطة والحذر.

ولتوضيح أهمية عنصر الوقت في الأعمال، فإذا أردت إنجاز مشروع ما، فيوجد ضمن العناصر الأساسية في عقد المشروع الوقت، التكلفة، وغيرها، فضمن بنود العقد ويوضح تاريخ تسليم المشروع، وبالتالي يعتبر الوقت أحد المحكات الأساسية لإدارة المشروع يوضح مدى نجاعة الإدارة في استثمار وتسيير هذا المورد.

إن فلسفة وإدارة الوقت تطورت عبر التاريخ و الثقافات المتعددة بفضل تقدم العلوم والمفاهيم الفكرية للبشرية.

فيلاحظ في الوقت الراهن الدور الكبير الذي لعبته التقنية الحديثة في عقلنة وترشيد استهلاك الوقت، واستطاعت التقنيات الحديثة توفير كثير من الوقت المنفق في أداء الأعمال. أجزاء كثيرة من العمل تؤدي بسرعة ويسر دون ذهاب الشخص بنفسه وسفره، ويعود الفضل في ذلك إلى ثورة الاتصالات والمعلومات.

ويمكن توضيح هذا التطور السريع في شكل المنتجات و الخدمات التي تعم الأسواق في الدول المختلفة ومن هنا يرى مستوى الصراع والسباق مع الزمن للارتقاء بمستوى جودة الخدمات والمنتجات كماً وكيفاً، حتى يستطيع التمشي مع متطلبات العولمة الاقتصادية وما أفرزته من منافسة حادة، فمقياس تقييم الإنتاجية بين الشعوب و الثقافات المتعددة بات يقوم على النتائج أكثر من تركيزه على عدد الساعات المنفقة في أداء الأعمال.

وبالتالي ووفقاً لكل هذه المعطيات يتسنى على كافة القطاعات في أي دولة من دول المعمورة أن تساير هذا التطور السريع ، بإدارة مواردها بنوع من العقلانية والعلمية، وحتى تكون عضو فعال في المجتمعات الدولية.

تتعرض كثير من الثقافات المتعددة لظاهرة ضياع الوقت، فضياع الوقت من المظاهر النشاز والغير مستحبة للحياة، سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي.

الأسس العلمية لتنظيم الوقت

تحتاج كافة المؤسسات بمختلف مشاربها إلى مجموعة من الموارد لأداء أعمالها فهي تحتاج إلى العنصر البشري، المواد الخام، عنصر العمل، الآلات، الأموال، المعلومات وغيرها من الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية. وضمن هذه الموارد هو مورد الوقت، فهو أحد الموارد المهمة والأساسية في الإنتاج أو بالأحرى أحد موارد نظام الإنتاج.

أولاً: أسس ومبادئ تنظيم الوقت

- معدل الوقت ثابت عبر مرور العصور لم يتغير أبداً، فهو ٦٠ دقيقة للساعة و ٦٠ ثانية للدقيقة، فمعدل الوقت لم يتغير ويتأثر بمرور الحقب التاريخية.
- المساواة بين كافة الأفراد من ناحية الانتفاع من هذه السلعة فلا وجود للفوارق والمكانة الاجتماعية في هذا المنحى، لا فرق بين غني أو فقير، ووزير وحارس فالكل متساوون من ناحية الانتفاع، ولكن يبقى الفرق في كيفية استثمار هذا السلعة.
- الوقت له علاقة بعبادات وثقافات الشعوب، أي البعد الثقافي والاجتماعي للوقت، فكثير من الشعوب تنفق وقتاً كبيراً في قضاء العلاقات الاجتماعية من زواج أو فرح، زيارات اجتماعية. فالبعد الثقافي والاجتماعي له دور ربما إيجابي أو سلبي في كيفية إنفاق الوقت كما ونوعاً. وتلعب الدولة وكافة مؤسساتها دوراً في توجيه جموع المواطنين في تسيير هذا المورد.
- علاقة الفرد مع الوقت تكون مبينة على السلوك الطبيعي للإنسان

الوقت في القران و السنة

خصائص الوقت وأهميته في الإدارة

بعض ما قيل في الوقت:

من القرآن الكريم:

- " قل إن الأولين والآخرين لمجموعون إلى ميقات يوم معلوم " (الواقعة، ٤٩ و ٥٠).
- " إن يوم الفصل ميقاتهم أجمعين " (الدخان، ٤٠).
- " إن يوم الفصل كان ميقاتاً " (النبأ، ١٧).
- " وإذا الرسل أقتت، لأي يوم أجلت، ليوم الفصل " (المرسلات، ١١ و ١٢ و ١٣).
- " قال فإنك من المنظرين، إلى يوم الوقت المعلوم " (الحجر ٣٧ و ٣٨).
- " فجمع السحرة لميقات يوم معلوم " (الشعراء، ٣٨).
- " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً " (النساء، ١٠٣).
- " وأتمناها بعشر، فتم ميقات ربه أربعين ليلة " (الأعراف، ١٤٢).
- " ولما جاء موسى لميقاتنا وكلمه ربه قال رب أرني أنظر إليك " (الأعراف، ١٤٣).

- "واختار موسى قومه سبعين رجلاً لميقاتنا" (الأعراف، ١٥٥).
- "يسألونك عن الساعة أيان مرساها، قل إنما علمها عند ربي لا يجليها لوقتها إلا هو" (الأعراف، ١٨٧).
- "يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس والحج" (البقرة، ١٨٩).

من السنة النبوية المطهرة:

- "اعتتم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك".
- "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به".
- من التراث:
- "اعلم أن الله عملاً بنهار لا يقبله بالليل، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار" (أبو بكر الصديق، رضي الله عنه).
- "إن الليل والنهار يعملان فيك، فاعمل فيهما" (عمر بن عبد العزيز، رضي الله عنه).
- "يا ابن آدم، إنما أنت أيام مجموعة، كلما ذهب يوم ذهب بعضك" (الحسن البصري).
- "ثلاثة لها إياب، الوقت والجمال والشباب" (أبو العلاء المعري).
- "الوقت هو الحياة، فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة" (حسن البنا).
- "الوقت أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع" (شاعر عربي).
- "من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاه، أو فرض أداه، أو خير أسسه، أو علم اقتبس، فقد عق يومه، وظلم نفسه" (حكيم عربي).
- (أقوال مأثورة)
- "من علامة المقت إضاعة الوقت".
- "الوقت من ذهب".
- "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك".
- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.

من الحضارات والثقافات غير العربية:

- "تسود الفوضى عندما نترك الوقت نهياً للصدفة" (فكتور هوجو).
- "إن السبب في انتصاري على الإمبراطورية النمساوية يكمن في أن أعدائي لم يعرفوا جيداً قيمة الدقائق الخمس" (نابليون).

- "هل تحب الحياة حقاً؟ إذن لا تهدر وقتك، فهو لب تلك الحياة ومادتها" (فرانكلين).
- "حافظ على وقتك جيداً، احرسه، راقبه، افعل ذلك مع كل دقيقة وساعة. إن الوقت ينسل من بين أصابعك كالأفعى الناعمة. اعتبر كل دقيقة من وقتك شيئاً ثميناً مقدساً، أعط كل دقيقة معنى ووضوحاً ووعياً" (توماس مان).
- الوقت والموج لا ينتظران أحداً.
- الوقت هو الأساس.
- الوقت مال.

طبيعة الوقت وخصائصه:

- (١) لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس ينتظر، ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومتعة، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، الكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.
- (٢) الوقت لا يحترم أحداً، فلا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه، إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.
- (٣) الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الريح، واستعادته محض تمن (ألا ليت الشباب يعود يوماً فأخبره بما فعل المشيب).
- (٤) الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه. ولما كان سريع الانقضاء وما مضى منه لن يرجع ولن يعوض بشيء، فهو أنفوس ما يملك الإنسان، وهذا ما عبر الحسن البصري بقوله: "ما من يوم ينشق فجره، إلا وينادي: يا ابن آدم، أنا خلق جديد، وعلى عملك شهيد فتزودوا بي، فإني إذا مضيت لا أعود إلا يوم القيامة". وترجع نفاسة الوقت إلى أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً أو مجتمعاً. إنه ليس من ذهب، كما يقول المثل الشائع، بل أغلى منه ومن كل جوهر نفيس.
- (٥) الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه:
 - لا يمكن تخزينه.
 - لا يمكن إحلاله.
 - يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

الرؤية والتصورات الإنسانية المتعددة حول الوقت

الرؤية تجاه الوقت:

- الوقت يطير - الوقت ينساب.
- الوقت يقطع - الوقت يزحف.
- الوقت يمر. - الوقت يتوقف تماماً.
- إنها مسألة وقت - الوقت كفيل بإظهار الحقيقة.
- لا ضرورة للعجلة - لدينا وقت كاف.
- لم أتوان لحظة واحدة عن العمل طوال اليوم.
- اختلاس لحظة - هزيمة الساعة.

تشير الصيغ والتعبيرات المذكورة إلى الطبيعة المعقدة للوقت، وإلى اختلاف الرؤى والصور الذهنية تجاهه من قبل الأفراد و المدراء و الثقافات المتعددة.

من أهم خصائص الوقت، كما سبق أن ذكرنا، أنه موزع على بني البشر بالتساوي، وبالتالي فإن مشكلته الأساسية ليست في مدى العدل في توزيعه ولا في درجة توافره، بل في فعالية توظيفه. ويعتمد ذلك على رؤيتنا له، هذه الرؤية التي تحدد أسلوب التعامل معه، وهي المسؤولة كذلك عن بعض الأنماط السلوكية للناس تجاه الوقت.

إن أكثر هذه الصور والتداعيات شيوعاً لدى المديرين هي:

- (١) الوقت ك قوة محايدة.
- (٢) الوقت ك الحكم.
- (٣) الوقت ك السيد الأمر.
- (٤) الوقت كالغز
- (٥) الوقت ك العدو
- (٦) الوقت ك عبد مملوك.

(١) الوقت ك قوة محايدة وك مورد محايد: +++

ذكرنا أن الوقت مورد هام متاح للجميع بالعدل والقسطاس، له من الخصوصية ما يميزه عن غيره من الموارد، فهو يسير بنفس السرعة والوتيرة بغض النظر عن كون وما نريد تحقيقه، ولا يستطيع أحد تغييره أو تحويله، وإن استخدام مصطلح "إدارة الوقت" يعني استخدام الوقت بشكل فعال والحصول على النتائج المحددة ضمن الوقت المتاح.

إن واحداً من الأسباب الكامنة لاختلاف الرؤى والصور الذهنية حول الوقت يتمثل في أن الوقت من غير ثمن، والناس عادة لا يقدرّون الأشياء التي لا يدفعون ثمناً لها أو يملكونها من غير جهد يذكر، وبالتالي فإن المرء لو قدر له أن يدفع مقابلًا للوقت لاستخدمه بطريقة مختلفة تماماً.

وبالرغم من أن الناس متساوون في الوقت، ويمتلكون نفس المقدار منه كل يوم، فإن تلك المساواة تظل مساواة خادعة، فبعض الناس يستطيع أن يحصل من الأربع وعشرين ساعة في اليوم أكثر مما يحصل عليه بعضهم الآخر. ويصبح المرء مديراً فعالاً عندما يؤمن بأنه لن يستطيع أن يعمل كل شيء، وأن العمل وفقاً للأولويات يصبح طبيعة ثابتة عنده، وأن فهم خصائص الوقت بوصفه مورداً من موارد الإدارة يتخلل أجزاء العملية الإدارية كلها، يعتبر خطوة مهمة على طريق الفعالية وأن أبسط مبادئ إيقاف عملية هدر الوقت هو إدراك خصائصه ومزاياه.

(٢) الوقت كالحكم: ++

إن المدير الذي ينظر إلى الوقت كحكم، تتداح الساعات في كل مكان في غرفة مكتبه ومنزله، وتراه يتقلد في معصمه ساعة هي غاية في الدقة، لأن الوقت في نظرة قاض وحكم في حياته وفي تعامله مع المواقف المختلفة. الساعة في أذهان هؤلاء المديرين تقوم مقام الأب أو المعلم أو الرئيس، ويكثر على لسان مثل هذا المدير عدد من التعبيرات، مثل: "لقد اختلست وقتاً للراحة، واختلست دقيقة من الوقت لقضاء عمل ما"، وهو في ذلك يظن أن مثل هذا الوقت المختلس هو النسيم الخفيف الذي يدفع الشراع ليوصله إلى بر الأمان.

(٣) الوقت كالمسيد الأمر: +

عندما ينظر المدير إلى الوقت كالمسيد الأمر فإنه يسلم أمره إليه ويرضخ له كقوة خارجية. ويحكم تصرف المدير عادة لدى مواجهته بعض المشكلات إيمانه ببعض التغييرات القدرية مثل، "المسألة مسألة وقت"، "الوقت كفيلاً بإظهار الحقيقة".

الفرد أو المدير الذي ينظر إلى الوقت على هذا النحو، تضعف رغبته في القيام بأي عمل، لأن القيام به إما "متأخر جداً"، وإما "مبكر جداً"، فهو يعتذر مثلاً عن عدم المشاركة في اجتماع أو حضور حفل في الوقت الذي يعترف بفائدة ذلك. وترجع الأسباب الحقيقية لهذا إلى عدم رغبته في تغيير بعض عاداته السلوكية، كالنوم في وقت محدد أو مغادرة المكتب في موعد لم يعتد عليه.

وتجد المدير من هذا النمط شديد الالتزام بعادات سلوكية جامدة، فهو يستيقظ صباحاً في الموعد المعتاد بغض النظر عما يجب أن يفعله في ذلك اليوم. وهو ملتزم بجدول أعمال معد مسبقاً دون أن يترتب على التحلل منه أية عواقب وخيمة.

ومثل هذا النمط من الأشخاص والمديرين ليس على وئام مع الآخرين الذين يظهرون اتجاهات مختلفة عن اتجاهاته حيال الوقت، ويصوغون سلوكهم على هدي من تعبيرات مختلفة ويميل هذا النمط من المديرين إلى الحكم على الآخرين على أساس كفايتهم في أداء المهام لا على أساس فعاليتهم فيها، فهم يقيمون المرؤوسين الذين يصلون بسرعة إلى النتائج على أنهم أفضل من غيرهم الذين يسعون إلى معرفة الأشياء الصحيحة ليعملوها بطريقة صحيحة، مما يؤدي إلى شعور العاملين معهم بالتوتر والإحباط المستمر بدلاً من الشعور بالرضا ونشوة الإنجاز، وهم كذلك يفضلون زميلاً لهم يدير اجتماعاته بصرامة وانضباط وحرص على الوقت المحدد على زملاء لهم أكثر مرونة في الاجتماعات، بغض النظر عن النتائج التي يصل إليها هؤلاء أو أولئك.

(٤) الوقت كـ الغز: -

وإذا ما اعتقد المدير أن الوقت لغز أو سر غامض، فإنه يصبح شيئاً خارجاً عن اهتماماته اليومية، ويصل إلى اقتناع مفاده أن الطريقة المثلى للتعامل مع الوقت تكمن في اللف والدوران حوله، ويتمنى عدم مواجهته كي لا يعترض طريقه، وعلى ذلك يركز المدير على العمل الذي يقوم به، ويرمق الآخرين الذين ينظرون إلى الوقت نظرة مغايرة بعين لا تخلو من الشك والريبة. ومثل هذا النمط من المديرين تشرئب أنفسهم بالقلق، وتحيط بهم المخاوف من النتائج غير المتوقعة، وتكون حصيلة ذلك رفضهم الالتزام بأية مواعيد أو (توقيتات) محددة، ورغبتهم في التأجيل والتسويق، وإطلاق الحبل على الغارب للتأويلات والتفسيرات المتعددة لما ينجزون، والتركيز على المشكلات الآنية، بغض النظر عن أهميتها، وإهمال كل ما هو مستقبلي، ولكن العبرة لمن يعتبر.

(٥) الوقت كـ العدو: - -

ومن المديرين من ينظر إلى الوقت كأحد الخصام. فهو يتحين الفرصة لمنازلته وإيقاع الهزيمة النكراء به، بهدف توفير عدد من الدقائق أو الساعات كما لو كان ذلك تجميعاً لرأس مال يمكن استثماره، بينما ينسى أو يتجاهل خصية أساسية للوقت هي، أن الوقت يمر ولا ينتظر أحداً، بل إن مغالبة الوقت تجعله يبتسم، وإذا ابتسم المهزوم فقد المنتصر لذة النصر، كما يقول المثل الأوروبي. ومن الأنماط السلوكية للمدير الذي يعتق وجهة النظر هذه، رغبته في إنجاز المهام قبل مواعيدها المحددة، فإن كان يقود سيارة مثلاً فهو لا يميل من المحاولة لاكتشاف طريق أقصر توصله إلى العمل في وقت مختصر، رغم أنه يسلك طريقاً توصله إلى عمله قبل الموعد المحدد له. وأن شارك في اجتماع فإنه يحرص على الذهاب إليه مبكراً وقبل التثامه رغم معرفته المسبقة بأنه سينتظر من غير عمل حتى يصل الآخرون، وإن تأخر أحد من المشاركين لبضع دقائق عن الموعد المحدد لبدء الاجتماع فإنه يعلن عدم رضاه وسخطه لهذا السلوك غير الحضاري.

(٦) الوقت كـ عبد مملوك: - - -

ومن المديرين من ينظر إلى الوقت كعبد مملوك، وأن إرادته وحدها كفيلة بتوجيهه والسيطرة عليه، وبالتالي تصبح الرقابة عليه محور اهتمامه، فهو يحدد مقدر الوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة من المهام الموكلة له.

وينتج عن رؤية المدير هذه للوقت عدد من الأنماط السلوكية، فهو يعتمد بشكل أساسي على التخطيط للوقت بهدف تطويعه لإدارته، ويقوم بتنفيذ الخطط الموضوعية بشكل تام مهما كانت الظروف، وينصب تفكير المدير دائماً على المستقبل، فهو في الاجتماعات لا ينفك يشغل نفسه بما سيفعله بعد الاجتماع أكثر من انشغاله بمضمون النقاش أثناء الاجتماع، ثم إنه يعطي قيمة كبرى للنتائج الملموسة، وتتردد على لسانه عبارات تتم عن سيطرته على الوقت، كقوله: "لم أتوان لحظة واحدة عن العمل طوال اليوم" أو كقوله: "لم يصدق أحد أنني استطعت الانتهاء من إعداد التقرير المطلوب خلال أسبوع واحد كما وعدت".

ومثل هذا النمط من المديرين كثيراً ما يصطحبون معهم أعمالاً إلى منازلهم لإنجازها، وكثيراً ما يعملون أكثر من الساعات المحددة للدوام الرسمي، وهم يعزفون عن التفويض للمرؤوسين خشية فقدان الرقابة والسيطرة على الوقت.

ولعل سلوك مثل هؤلاء المديرين يلقي قبولاً وثناءً ورضاً في كثير من المجتمعات، لأنه يقدم دليلاً على المثابرة والحرص على توظيف الوقت بكفاءة، وبممارستهم هذه يظل ما يفعلونه أشبه بمحاولات رجل أعمى يحاول إمساك قطة سوداء في غرفة مظلمة.

افتراضات مختلفة لدى الثقافات المتعددة حول الوقت:

أن الوقت مفهوم شخصي وطريقة قضاء المرء لوقته تعرف بحياته وتصفها، كما أن الطريقة التي يتبعها الناس في الثقافات المتعددة في معالجة نواحي حياتهم المختلفة والقيام بالأنشطة التي يعنون بها تعتمد إلى حد كبير على مجموعة من الافتراضات التي يعتقونها بإدراك أو بعلم أو بغير إدراك منهم ولا علم، وتبقى متحكمة في سلوكهم، ومن أهم هذه الافتراضات المختلفة ما يلي:

- ١- أن معظم الناس يعملون كثيراً بسبب طبيعة وظائفهم.
- ٢- وظيفتك فريدة من نوعها ومن الصعب تحديد الزمن اللازم لأداء كل نشاط من انشطتها.
- ٣- لا يملك أي شخص وقتاً كافياً.
- ٤- إن الأفراد في المستويات الإدارية العليا يتخذون قرارات أكثر صحة من غيرهم.
- ٥- إن التأخير في اتخاذ القرارات سيمكن من تحسين نوعية القرارات المتخذة.
- ٦- كثير من الناس يجدون الطرق المناسبة لتوفير الوقت.
- ٧- إن إدارة الوقت الجيد تعني تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة.
- ٨- ليس من المستطاع وضع أولويات، لأن الوظيفة المشغولة تتطلب التعامل مع الناس، والناس جميعهم مهمون.

- ٩- سيمنحك التفويض وقتاً كبيراً، وسيحررك من الكثير من مسؤولياتك.
- ١٠- من الصعب الحصول على "ساعة هدوء" في مكتب صغير.
- ١١- يمكن حل مشكلات ضيق الوقت المخصص للعمل من خلال زيادة ساعات العمل واستغلالها استغلالاً جيداً.
- ١٢- إن الناس الذين يعملون بكفاءة هم أكثرهم فعالية.
- ١٣- إن قمت بتنفيذ العمل شخصياً فستفذه في وقت قليل، وإن كنت ترغب في أن يكون عمك ممتعاً فقم به بنفسك.
- ١٤- معظم الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ومعظم الناس لا يعرفون كيف يخططون لها على أية حال.
- ١٥- من غير الممكن العمل دائماً وفقاً للأولويات.
- ١٦- التعرف على المشكلة أمر سهل ولكن إيجاد حل لها أمر صعب.
- ١٧- يمكن توفير الوقت من خلال الاستغناء عن بعض الأنشطة في الوظائف الأخرى.
- ١٨- معظم الناس يعرفون كيف يقضون أوقاتهم، ويمكنهم التعرف بسهولة على (مضيعات) الوقت الرئيسية لديهم.
- ١٩- إن إدارة الوقت بشكل جيد تعني العمل كآلة.
- ٢٠- الناس المشغولون في العمل يحصلون على أفضل النتائج.
- ٢١- إن تطبيق مبادئ إدارة الوقت سيضيع كثيراً من الفرص غير المتوقعة.
- ٢٢- إن إدارة الوقت لا تسمح بالسلوك التلقائي، وهي عملية مملة وميكانيكية صواب أكثر منها عملية ديناميكية.
- ٢٣- ليس من الضروري تدوين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- ٢٤- إن معظم النتائج التي تحصل عليها هي نتاج بعض الأنشطة المهمة.

١ - معظم الناس يعملون كثيراً بسبب طبيعة وظائفهم: خطأ

لا يمكن إلقاء غابر اللوم على طبيعة الوظيفة بل على طبيعة الشخص القائم بأعبائها. وإن العمل الكثير ينتج غالباً عن عدم التفويض وعدم القدرة على قول "لا" وعدم تحديد الأولويات تحديداً واضحاً، وقضاء وقت طويل في التفاصيل، ووجود عادات عمل سيئة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة. إن الوظيفة نفسها لا تجعل الشخص القائم عليها يعمل بإرهاق ولكن الشخص نفسه هو الذي يسعى إلى إرهاق نفسه.

٢ - وظيفتك فريدة من نوعها ومن الصعب تحديد الزمن اللازم لإجراز كل نشاط من أنشطتها: خطأ

من الممكن تحديد الزمن اللازم لقضاء كل نشاط من أنشطة الوظيفة مهما كانت طبيعتها بشرط توافر البيانات التي تمكن من التنبؤ بالأحداث المستقبلية. وبالتالي نتيج قدرأ أكبر من السيطرة على الوقت. مثال ذلك: كم (مكالمة) هاتفية يستقبل شاغل الوظيفة يومياً، وبأي وقت، وممن، وعن ماذا وكم من

المشكلات تحل في (المكالمة) الأولى، وكـم (مكالمة) تستدعي (مكالمة) جوابية أو أكثر، وما هي الموضوعات التي يتم الاتصال بشأنها؟
اقتراح:

تعرف على واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي تشغلها، وخصص لكل واجب منها الوقت اللازم لأدائه، بما يتناسب ومقدار إسهامه في النتائج المتوقعة.

٣ - لا يملك أي شخص وقتاً كافياً: خطأ

إن الوقت قضية معقدة فلا يملك أحد الوقت الكافي، ولكن الجميع يملكون كل الوقت المتاح. إن المشكلة ليست في كمية الوقت الذي تملكه، ولكن في كيفية قضاءه. مما يفرض إدارة الوقت بشكل أفضل، وإلا فإنك ستدع الآخرين يقررون كيفية قضاء وقتك.

إن إدارة الوقت تعني السيطرة عليه. وإن السر في السيطرة على الوقت أن تتذكر أن هناك وقتاً كافياً لتفعل كل ما هو مهم. وتصبح المشكلة أن تعرف ما هو مهم وما هو أقل أهمية، وهذا يتطلب بعض التحليل لتعرف من أنت، وإلى أي جهة تتجه، وكيف تخطط للوصول إلى ما تريد. إن معظم الناس لا يستطيعون أن يقضوا وقتاً طويلاً في التفكير والتخطيط ويفضلون العمل على ذلك، مما ينتج عنه عجزهم عن اكتشاف الإجابات الصحيحة لما تقدم.

اقتراح:

تعرف على ما تحاول أن تحققه. حدد الأولويات والأهداف، بحيث تصرف وقتاً أكبر على الأولوية العليا ووقتاً أقل على الأولوية الدنيا. وإذا ما فعلت هذا فستفاجأ بكمية الوقت الكبيرة التي بحوزتك.

٤ - إن الأفراد في المستويات الإدارية العليا يتخذون قرارات أكثر صحة من غيرهم: خطأ

إن الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا لديهم القدرة على اتخاذ قرارات أكثر صحة من غيرهم، وذلك لقربهم من مواقع التنفيذ المباشرة، ويمكن أن يقود الافتراض بأن الأشخاص في المستويات الإدارية العليا يتخذون قرارات أكثر صحة إلى مشكلتين: الأولى، انشغال المستويات الإدارية العليا باتخاذ قرارات روتينية، ويرجع السبب في ذلك أن الشخص الذي أحال الموضوع إلى المستوى الإداري الأعلى تعوزه الثقة بالنفس، أو أنه يعتقد أن الأشخاص في هذا المستوى هم الذين يملكون حق اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وأنها ستكون بالضرورة أكثر حكمة وموضوعية.

أما المشكلة الأخرى، فهي الرغبة من جانب المستويات الإدارية العليا في تركيز السلطة وعدم تفويضها لأسباب عديدة منها، اعتقاد هذه المستويات أن مساعدتهم ليست لديهم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة.

اقتراح:

بالنسبة للمشكلة الأولى، عليك البدء ببناء ثقتك بنفسك، وذلك من خلال إتباع مبدأ التدرج من حيث مستوى الصعوبة في اتخاذ القرارات. وسيعزز نجاحك في اتخاذ بعض القرارات من ثقتك بنفسك، مما يدفعك إلى اتخاذ قرارات أصعب وهكذا، وبالنسبة للمشكلة الأخرى، فلا بد من التأكيد على أن مساعديك مدربون جيداً. وإذا لم يكن الأمر كذلك فلا بد من إتاحة فرص التدريب لهم.

٥ - إن إرجاء اتخاذ القرارات سوف يمكن من تحسين نوعية هذه القرارات المتخذة: خطأ

إن إرجاء اتخاذ القرارات له أسباب، منها الرغبة في عدم الوقوع في الخطأ أو نقص الخبرة الناتجة عن عدم التمرس في العمل الإداري. وكائناً ما كان السبب، فإن إجراء اتخاذ القرارات لن يفيد في تحسين نوعيتها، فالقرار يجب أن يتخذ لدى التوصل إلى اقتناع أن أية معومات إضافية لن تضيف جديداً إلى المعلومات المتوافرة. على أنه قد يتطلب الأمر أحياناً إرجاء اتخاذ بعض القرارات لظروف يتطلبها الموقف الإداري نفسه، لكن أن تصبح عملية الإرجاء عادة دائمة فهذا ما لا تقره الإدارة الفعالة للوقت.

اقتراح:

يتطلب كل قرار دراسة جوانبه المختلفة. والمطلوب هنا اختصار الوقت بعد الإلمام بمختلف هذه الجوانب. فالتردد والتسرع والبطء كلها صفات تدفع في اتجاه اللافعالية في الإدارة.

٦ - كثير من الناس لا يجدون الطرق المناسبة لتوفير الوقت: خطأ

لا أحد يستطيع أن يوفر الوقت، وكل ما يستطيع أن يفعله المرء هو قضاء الوقت، لأن العمل يتمدد بطبيعته لكي يملأ الوقت المخصص لإتمامه كما يقول ((باركنسون *Parkinson*)) وعندما يقول أحدهم إنه يستطيع توفير الوقت فإنه يعني أنه سيقضي وقتاً أقل عند القيام بعمل ما. وغالبا ما يقضي البعض وقتاً أقل في القيام ببعض الأنشطة في حين أنهم يصرفون وقتاً أكثر في القيام أكثر في القيام بأنشطة أخرى.

اقتراح: لا تركز على توفير الوقت، بل ركز على كيفية قضاءه، فالإدارة الفعالة للوقت تعني قضاءه بصورة أفضل.

٧ - أن إدارة الوقت الجيدة تعني تخفيض الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة: خطأ

تعني إدارة الوقت الجيدة قضاء الكمية المناسبة منه على كل نشاط، إذ من المحتمل تخفيض الوقت الذي يصرف في الاجتماعات أو قراءة التقارير أو تحرير المراسلات وغير ذلك من الأنشطة المشابهة، كما أنه من المحتمل زيادة الوقت المخصص للتخطيط لا زيادته، وتذكر أنك الآن تتفق كل ما هو متوافر من الوقت

اقترح: أنظر إلى مختلف الأنشطة التي تقوم بها ، وحاول أن تتعرف على أهميتها النسبية بالنسبة للهدف ، ومن ثم تقرر أيًا من الأنشطة يحتاج إلى وقت أطول أو أقصر ، وهل هناك أنشطة لا تقوم بها وترى أنه من الضروري القيام بها ، إذ أنه من الحكمة أن تتسجم الأنشطة مع الأهداف .

٨- ليس من المستطاع وضع أولويات، لأن الوظيفة المشغولة تتطلب التعامل مع الناس، والناس جميعهم مهمون: خطأ

من الممكن أن يكون جميع الناس مهمين فعلاً، ولكن ما ليس صحيحاً أن تكون جميع الأنشطة التي يبغون إنجازها بنفس درجة الأهمية. وحتى في وظيفتك أو منطمتك، أليس هناك أشخاص لهم تأثير أكثر من غيرهم، وبالتالي، فهل تعامل جميع الناس على أنهم مهمون؟
إننا لسنا مع الذين يقللون من شأن الناس. وإن الذين يؤمنون بذلك يخنفون وراء افتراضهم هذا لتخوفهم من اتخاذ القرارات الصعبة. أنه لا بد من إدراك أن جميع الناس مهمون من حيث أنهم بشر، ولكن أنشطتهم ومطالبهم ومشكلاتهم ليست جميعها على نفس الدرجة من الأهمية.
اقترح:

عليك أن تميز بين الشخص والموضع، أو الشخص والقضية. كن صبوراً ولكن صبراً مسكوناً ببرد اليقين. كن مؤدباً ولكن لبقاً دبلوماسياً ولكن حازماً. أدر وقتك بحيث تحقق الأهداف، وهذا ربما يفرض اتخاذ قرارات قاسية أحياناً بالنسبة لكيفية التعامل مع أشخاص معينين.

٩- سيمنحك التفويض وقتاً كبيراً وسيحررك من الكثير من مسؤولياتك: خطأ

سيوفر لك التفويض الوقت على المدى الطويل، ولكنه لن يعفك من أية مسؤولية، لأن السلطة هي التي تفوض المسؤولية، لا بد من تفويض السلطة للمساعدين لإنجاز المهام، وقد يأخذ هذا وقتاً أكبر في المدى القصير مما لو قمت بإنجاز المهام بنفسك ولكن الأمر يختلف على المدى الطويل. إن عدم التفويض أمر ضار بالمنظمة، لأنك لن تضر مساعدك بحرمانهم من التدريب فحسب، بل ستخلص إلى قائمة طويلة من الأعمال والأنشطة التفصيلية على حساب الأعمال والأنشطة المهمة.
إن من بين أسباب عدم التفويض عدم وجود المساعدين المدربين، وضعف الثقة بهم، والخوف من وقوعهم في الأخطاء، أو الخوف من منافستهم لك. ومهما كانت الأسباب فإن عدم التفويض سيلحق الضرر بالمنظمة، على نحو ما أسلفنا.

اقترح:

ألق نظرة على جميع الأنشطة التي تقوم بها. احذف تلك الأنشطة التي لا تشعر أنك مرغم على القيام بها. ومن ثم قرر أيًا من الأنشطة أن تقوم به بنفسك، وأياً منها ينبغي أن تفوضه. وهذا يفرض أن تقضي بعضاً من الوقت في تدريب موظفك. ومن ثم تقوم بتفويض السلطة بطريقة تدريجية منظمة.

١٠ - من الصعوبة على "ساعة هدوء" في مكتب صغير: خطأ

بإمكان أي شخص أن يوجد "ساعة هدوء" يركز فيها على كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية، وإن كثيراً من الناس لا يستطيعون من هذا الأسلوب، لأنهم ببساطة لا يؤمنون بنجاحاته. إنهم يؤمنون بأن موظفيهم يجب أن يستطيعوا مقابلتهم باستمرار. وأنهم (أي الموظفين) سيكرهون هذه الساعة. وإذا ما تتبعنت النتائج التي تحصل عليها من تخصيص "ساعة هدوء" فسوف تجد أن تنفيذ المهام سوف يحتاج إلى وقت أقصر، مقارنة بما تحتاج إليه من الوقت عند وجود (مقاطعات) ومن شأن ذلك أن يتعاضد التجديد والإبداع، وأن الموظفين لن يكرهوا مثل هذه الفترة المخصصة لك إذا ما ساعدتهم على إيجاد "ساعة هدوء" لهم.

اقتراح: إذا كانت الوظيفة التي تشغلها تحتاج إلى ساعة هدوء بين الفينة والأخرى فحاول إيجادها بعد إقناع موظفيك بضرورتها وساعدهم كذلك في إيجاد مثلها لهم عند الحاجة.

١١ - يمكن حل مشكلات ضيق الوقت المخصص للعمل من خلال زيادة ساعات العمل وتوظيفها توظيفاً جيداً: خطأ

إن هذا الافتراض يبدأ مع الإنسان مبكراً، وإن كثيراً من الناس لا يعرفون طريقة غيرها لتنفيذ مهامهم، إنهم لا يأخذون بعين الاعتبار احتمال وجود طرق أخرى لاختصار الواجبات، كإلغاء بعض الخطوات، وتجميع بعض جزئيات العمل. إن من يؤمن بالعمل الشاق هو غالباً من يعمل لساعات طويلة إضافية، ويأخذ الواجبات معه إلى المنزل، مما يؤدي إلى الإرهاق والتوتر وعدم الوصول إلى أفضل النتائج، إن العمل بذكاء أفضل من الإكثار من العمل المجهد.

اقتراح: لا تعمل أكثر، بل اعمل بذكاء أكثر، حاول أن تجد الطرق لاختصار الواجبات، اجعل وظيفتك أسهل، وذلك بتحليل خطوات العمل وتدقيقه بين الفينة والأخرى.

١٢ - أن الناس الذين يعملون بكفاءة هم أكثرهم فعالية: خطأ

إن الكفاءة في العمل لا تقود بالضرورة إلى الفعالية. إن الصفتين مختلفتان، فالكفاءة تركز على التكلفة، في حين تركز الفعالية على الهدف المنشود.

يعتد الكثيرون أنهم إن كانوا أكثر كفاءة فإنهم سيكونون أكثر فعالية، وعلى ذلك يقومون بعمل أشياء لا ضرورة لها، أو أنها تسهم إسهاماً قليلاً في تحقيق الأهداف، إن عمل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة أهم من عمل الأشياء على نحو صحيح.

اقتراح:

ركز أولاً على الفعالية مروراً بالكفاءة، وافعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة.

١٣ - إذا قمت بتنفيذ العمل شخصياً فستنفذه في وقت قليل، وإن كنت ترغب في أن يكون عمك متعاً فقم به بنفسك: خطأ

إن قد يصح هذا الافتراض في المدى القصير ولكنه على العكس من ذلك في المدى الطويل. وكلما اعتقدت بصحة الافتراض المذكور كان ميلك إلى التفويض ضعيفاً. وبالتالي، كان اهتمامك بتدريب العاملين وتطويرهم قليلاً وتعاضمت حاجتك إلى الوقت لتنفيذ المهام.
اقتراح:

اعلم أن قدرتك على تحقيق النتائج رهينة بأداء مساعديك، إن مواهبك ووقتك محدودان، وسوف تزداد محدوديتهما إذا ما فشلت في تطوير مساعديك، واعلم كذلك أن ترقيتك ومكافأتك لا تعتمدان على أدائك وحدك بل على أداء من يعملون معك.

١٤ - معظم الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط، ومعظم الناس لا يعرفون كيف يخططون لها على أية حال: خطأ
اقتراح:

احتفظ بسجل يومي للوقت. واعتمد على البيانات الواقعية في تخطيط الأعمال وجدولتها، مع الأخذ بعين الاعتبار ترك بعض الوقت للقيام بما هو غير متوقع من الأنشطة.

١٥ - من غير الممكن دائماً العمل وفقاً للأولويات: خطأ

إن العمل وفقاً للأولويات أساسي وضروري، وبغيره لن تستطيع السيطرة على وقتك. إن إدارة الوقت تعني قضاءه على أفضل طريقة ممكنة. ولا تتساوى كل الأشياء في أهميتها. ويعني الفشل في وضع الأولويات قضاء جزء من الوقت في إنجاز أنشطة أقل أهمية على حساب أنشطة مهمة.
وإذا ما قررت التحول عن الجدول الذي وضعته لنفسك، اسأل نفسك السؤال التالي: هل يعتبر ما أنا بصدد عمله أهم أو أقل أهمية من الذي خططت له؟ فإذا كان أكثر أهمية فافعله، وستكون حينذاك في الطريق الصحيح، أما إذا كان أقل أهمية (وهذا غالباً) فتحاشاه، أجله، أو فوضه.
اقتراح: حدد الأولويات واجعل من ذلك عادة من عادات العمل. ولا بد أن تسأل نفسك دائماً، كيف يمكن الوصول إلى التوظيف الأمثل للوقت، وما هي أكثر الأمور أهمية. على أن تتذكر أن الأهمية ترتبط دائماً بالأهداف التي تعترزم تحقيقها.

١٦ - إن التعرف على المشكلة أمر سهل ولكن إيجاد حل لها أمر صعب: خطأ

إن الفشل في التعرف على المشكلة هو من أعظم المعوقات في طريق حلها، لأن ذلك يؤدي إلى التعامل مع أعراضها.

اقترح:

اجمع المعلومات اللازمة التي تساعدك في التعرف على طبيعة المشكلة وأبعادها. (فالمقاطع) مثلاً بحد ذاتها قد لا تكون مشكلة، ولذا لا بد من معرفة أنواعها التي تحدث بشكل دائم، ومع من، ولأي غرض.

١٧ - يمكن توفير الوقت من خلال الاستغناء عن بعض الأنشطة الإدارية: خطأ

إن الاستغناء عن بعض الأنشطة الإدارية يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت، لا سيما وأن الأنشطة المهمة التي يتم الاستغناء عنها في أغلب الأحيان مثل: (التخطيط وتطوير العاملين) لصالح أنشطة أقل أهمية منها إنما تخلق كثيراً من المشكلات التي تؤدي إلى ضياع الوقت في تلمس طرق حلها. إن الأنشطة المهمة يجب إنجازها بالطبع. وهنا لا بد أن من التمييز بين ما هو عاجل وما هو مهم، فالأنشطة العاجلة تميل إلى أن تأخذ طابع النتائج قصيرة المدى، في حين تميل الأنشطة المهمة إلى أن تأخذ طابع النتائج بعيدة المدى.

اقترح: راجع جميع الأنشطة التي تقوم بها لمعرفة مدى أهميتها في تحقيق الأهداف، وقم باختصار الأنشطة قليلة الأهمية، واعمل على توفير وقت كاف للممارسة الأنشطة المهمة.

١٨ - معظم الناس يعفون كيف يقضون أوقاتهم، ويمكنهم التعرف بسهولة على (مضيعات) الوقت الرئيسية لديهم: خطأ

إذا ما حاولت أن تتعرف على الأنشطة التي قمت بها خلال أسبوع منصرم فلن تستطيع، لأنك إنما قمت بها بحكم العادة. والعادة فعل تلقائي آلي.

اقترح:

احتفظ بسجل للوقت. ودون فيه كيفية توظيفك لوقتك لمدة أسبوع أو أسبوعين. تعرف على عاداتك وأنماطك السلوكية. ثم غير أو عدل من عاداتك وأنماطك السلوكية لتتخلص من (مضيعات) الوقت.

١٩ - إدارة الوقت بشكل جيد تعني العمل كآلة: خطأ

إنك سوف تمتلك الحرية المنشودة حينما تقوم بتنفيذ الأنشطة المهمة في وظيفتك. ويقول علماء النفس أن قليلاً من الأشخاص الناجحين يستشعرون نجاحهم، وهؤلاء وحدهم يحسون بمتعة تحقيق الانجازات لأنهم يعرفون أهدافهم. وغيرهم ليسوا كذلك، لأنهم ينتقلون من نشاط إلى آخر بدون غرض معين. إن إدارة الوقت تعني أن تمتلك الوقت بدلاً من أن يمتلكك. وهذا يتطلب التخطيط الذي يتطلب بدوره وجود أهداف. ومن هنا فإن الإدارة الفعالة للوقت لا تعني أن يعمل الإنسان كآلة، بل أن يعمل حراً وأن يكون عمله هادفاً.

اقترح: حدد أهدافك بوضوح، ما لذي تنوي تحقيقه في حياتك، ما هي أهدافك في البيت وفي العمل وفي، ثم وائم بين أنشطتك وكيفية قضائك لوقتك. إن الوقت هو الحياة من أضاعه فقد أضاع الحياة. لذا لا بد من المحافظة عليه إذا كان للمرء أن يعيش حياته.

٢٠ - الناس المشغولون في العمل يحصلون على أفضل النتائج: خطأ

إن العمل الجاد والإنشغال الدائم لا يعنيان دائماً تحقيق أفضل النتائج. بقدر غرست هذه الفكرة في الناس منذ نعومة أظافرهم من قبل الآباء والمدرسين الذين ما فتئوا يحثونهم على الإنشغال المستمر. ثم يأتي المشرفون في العمل فيؤكدون على ذلك، ويبحثون كذلك دوماً عن مختلف الوسائل لإبقائهم منشغليين. إن قليلاً من الناس لا يقعون في هذا الشرك، والقليل منهم يلقون تشجيعاً على قضاء بعض الوقت في التفكير فيما يعملون.

يبدو أن كثيراً من الناس يظنون أن الجهد الجسماني مقدم على الجهد العقلي، مما ينتج عنه أن يبدأ الناس بالعمل بدلاً من التفكير أولاً، فيتم قضاء الكثير من الوقت في إنجازات قليلة القيمة لا تسهم في تحقيق الأهداف ذات الأولوية العالية، الأمر الذي يؤدي إلى قتل الوقت بدون عائد أو بعائد قليل. اقترح: افض بعضاً من الوقت كل يوم في التفكير بأنشطتك، لتعرف كم يسهم كل نشاط في تحقيق الأهداف. ثم حدد ما هي الأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها والتي لا ينبغي القيام بها حالياً. إن التفكير قبل البدء بالعمل يقود عادة إلى نتائج أفضل.

٢١ - إن تطبيق مبادئ إدارة الوقت سيحول دون تحقيق كثير من الفرص غير المتوقعة: خطأ

إنك سوف تضيع الفرص لأنك لا تدير وقتك بالشكل الملائم، وبالتالي لا تجد الوقت لمتابعتها. إن إدارة الوقت تعني الإهتمام بأكثر الأمور أهمية. إن أولئك الذين يتحكمون في أوقاتهم هم أكثر الناس استعداداً للإفادة من الفرص المتوقعة.

اقترح: انظر إلى أهدافك وإلى طريقة توظيفك لوقتك، لتعرف ما مدى ملائمة الأنشطة التي تقوم بها للأهداف التي رسمتها بنفسك. سيطر على وقتك أو على جزء منه، وستجد العديد من الطرق للإفادة من الفرص التي أضعتها بسبب إدارتك غير الجيدة للوقت.

٢٢ - إدارة الوقت تسمح بالسلوك التلقائي، وهي عملية ديناميكية أكثر منها عملية ميكانيكية:

إن الأشخاص الذين يتحكمون بالوقت بشكل جيد هم اللذين يملكون الوقت الكافي لممارسة الأعمال الحرة من غير أن يشعروا بالذنب. والسبب في ذلك هو أنهم يحصلون على نفس النتائج بوقت أقل. وبالتالي، يملكون وقتاً أطول ليعملوا ما يرغبون به.

إقتراح : خطط لبعض المتعة في حياتك. افعل الأشياء التي تحبها. ابدأ ببرنامج (التلقائية المطلقة *Planned Spontaneity*). خصص بعض الوقت لنفسك، من ذلك مثلاً أن تعطل في يوم من الأيام من غير أن تخطط ما الذي ستفعله في ذلك اليوم. افعل ما ترغب فيه.

٢٣ - ليس من الضروري تنويع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها: خطأ
إن وضع الأهداف كتابة مهم لعدة أسباب، لنتمكن، أولاً من توضيح هذه الأهداف وتحديدتها. ولتأكد ثانياً من عدم نسيانك لها. ولتزيد من التزامك بتحقيقها، أخيراً وهذا هو الأهم.
إقتراح : دون أهدافك. وتذكر بأن هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس *Measurable*، ومحددة *Specific*، وواقعية *Realistic*، ومتناغمة *Compatible*، ومجدولة *Time - Scheduled*

٢٤ - إن معظم النتائج التي تحصل عليها من نتائج بعض الأنشطة المهمة: خطأ
قد يخفق بعض العاملين في توظيف الوقت المتاح بشكل كفاء في أدائهم اليومي بسبب افتقارهم إلى فكرة واضحة عن الواجبات والمهام المنوطة بهم، إضافة إلى إخفاقهم في تحديد أولويات الإنجاز حسب أهمية المهام والواجبات. ومن هذا المنطلق فإنهم يبذلون الكثير من وقتهم في أداء مهام قليلة الأهمية أو في تنفيذ نشاط روتيني،
إقتراح : يجب أن تدرك أن بعض الأنشطة ذات قيمة أكثر من غيرها بالنسبة لتحقيق أهدافك، ولذا لا بد من التركيز عليها أكثر من غيرها.

أسباب ضياع الوقت في بيئة العمل في الثقافات المتعددة

- أولاً: عدم تواجد العاملين في مكان العمل:
لا يتواجد العاملين في أماكن عملهم نظراً للأسباب التالية:
١. الغياب سواء بعذر شرعي أو غير شرعي.
 ٢. التأخير في الحضور حسب مواعيد الدوام الرسمية.
 ٣. مغادرة أماكن العمل مبكراً.
 ٤. الإطالة في الأوقات المخصصة للراحة وتناول الوجبات في الفترة من دوام إلى دوام.
 ٥. الذهاب للتحدث مع الأصدقاء أثناء أوقات العمل.

ثانياً: تواجد العاملين في مكان العمل ولكن لا يعملون:

١. الاسترسال في أوقات الراحة الممنوحة أثناء دوام العمل. فلا بد أن يلتزم الموظف بالوقت المحدد للراحة وتجديد النشاط، فالوقت المحدد هو معد مسبقاً ليتناسب مع نوع النشاط الممارس، فلا بد من عدم الإسراف.
٢. التحادث أثناء العمل في مواضيع لا تبت بصلة بالعمل، مما يعطل سير العمل.
٣. كثرة الاتصال مع الأصدقاء وأفراد العائلة أثناء العمل.

ثالثاً: الانتظار

١. المواد الداخلة في العملية الإنتاجية غير مجهزة، مثلاً تأخر وصول المواد الخام في الوقت المحدد لوصولها.
٢. التباطؤ وعدم اكتمال العمل بالسرعة المطلوبة.
٣. عدم حضور المعدات والآلات التي تتولى عملية المعالجة والتحويل.
٤. الشخص الذي يتولى عملية التفنيش غير مؤهل أو غير مناسب لهذا المنصب.
٥. انتظار وصول أصحاب المشروع أو أعضاء الفريق الآخرين لهم صلة بالمشروع.
٦. تغيير جدول الأولويات (أوقف هذا، تعجل في فعل هذا).

رابعاً: التظاهر بأداء العمل:

- في هذه الحالة يتظاهر الموظف للعيان بأنه يعمل ولكن في الحقيقة لا يعمل.
١. العامل لا يفعل شيء آخر أثناء دوران الآلة، يمكن للعامل أن يفعل عمل، ليس فقط مراقبة وملاحظة الآلة.
 ٢. العامل يتظاهر بأنه منهمك في العمل نظراً للسببين التاليين:
 - أ. لحماية وظيفته والحفاظ على المنصب.
 - ب. لجني وقت إضافي يتقاضى عنه تعويض.
- خامساً: عندما يأخذ العمل أكثر مما يلزم**
١. عندما تكون الآلات والمعدات في وضعية سيئة أو لم تعد بالصورة المطلوبة.
 ٢. عدم تناسب الآلة والمعدات مع نوع العمل.
 ٣. العمال غير مدربين.
 ٤. مناهج وطرق العمل سيئة.
 ٥. سوء تخطيط مكان العمل.
 ٦. عدم وجود حوافز عمل للعمال سواء حوافز مادية أو معنوية.
 ٧. بيئة العمل رديئة، مثلاً: أ. ضعف الإضاءة. ب. الضوضاء.
 - ج. ارتفاع درجات الحرارة. د. اتساخ مكان العمل.
 ٨. عدم إبلاغ المشرف في الوقت المناسب بمشاكل العمل، نظراً للسببين التاليين:

- أ. عدم كفاءة المشرف لهذا المنصب.
 ب. خوف العاملين من المشرف لعدم الثقة اللازمة في آليات التعامل، وبالتالي تحجب المعلومات اللازمة لأداء العمل.
 ٩. عدم وجود معيار أو مقياس علمي لمعرفة الوقت الذي يفترض أن ينتهي فيه العمل.

سادساً: توقف العمل

١. عدم توفر الأدوات الصحيحة.
 ٢. العاملين المختصين غير مناسبين للمهمة (لابد من تدريب فريق العمل لأي مهمة، وبالأخص عندما تكون جديدة أو غير متكررة).
 ٣. عدم توفر العمال المناسبين.
 ٤. التجهيزات غير مناسبة.
 ٥. العمل لا يكتمل بسرعة.

سابعاً: ارتكاب الأخطاء

١. العمل أو البناء غير مطابق لما هو مطلوب.
 ٢. ارتكاب أخطاء أثناء أداء العمل من قبل العامل.
 ٣. وجود أخطاء في الخرائط والتصميم.
 ٤. عدم تطبيق التصميم أو المنهج كما هو موضوع.
 ٥. جودة العمل دون المستوى، فإما إعادة العمل برمته أو إجراء تغييرات على الخطة الموضوع مسبقاً.
 ٦. تغيير الرأي حول العمل المراد إنجازه سواءً من قبل الإدارة أو العميل.

خطوات إدارة الوقت بصورة علمية و عملية تتوافق مع المعايير الدولية

حاول من خلال القائمة أدناه وضع أكثر خمس مضيعات لوقتك أثناء العمل سواءً من الناحية الفردية أو الجماعية ووضع الطريقة المثلى التي بواسطتها تستطيع أن تقلل من الوقت الضائع، مع اقتراح حلول عملية لمضيعات الوقت.

قائمة بمضيعات الوقت

| الناحية الفردية | الناحية الجماعية | الرقم |
|-----------------|------------------|-------|
| | | ١ |

| | | |
|--|--|---|
| | | ٢ |
| | | ٣ |
| | | ٤ |
| | | ٥ |
| | | ٦ |
| | | ٧ |

اقتراحات للتقليل أو القضاء على مضيعات الوقت

| الناحية الجماعية | الناحية الفردية | الرقم |
|------------------|-----------------|-------|
| | | ١ |
| | | ٢ |
| | | ٣ |
| | | ٤ |
| | | ٥ |

تأثير الضغوط على العمل

يتعرض العامل لمجموع من الضغوط سواء من بيئة العمل الداخلي أو من المحيط الخارجي للمنظمة وندناول مجموعة من الحالات كالاتي:

النوع الأول:

أحداث جديدة أدت إلى تغييرات على مستوى العمل وتأثيرها على الجانب الفردي:

١. تغييرات كبيرة على البناء والسياسات والإجراءات.
٢. البحث عن إضافة ساعات عمل غير عادية خلال الأسبوع.
٣. حدث غير متوقع أدى إلى زيادة مستوى النشاط.
٤. إعادة التنظيم الهيكلي بصورة كبيرة.

النوع الثاني:

أحداث خارجية أثناء مجرى العمل لها تأثيرها على الفرد:

١. قيود على مستوى الحياة الاجتماعية.
٢. الزواج.
٣. موت أحد أفراد العائلة.
٤. مرض خطير.

النوع الثالث:

لها علاقة بطبيعة العمل:

١. عمل كثير لا يتناسب مع مهارات الموظف والوقت الممنوح.
٢. ردود فعل عندما يكون الأداء غير مرضي.
٣. تعارض عمل قسم مع أقسام أخرى.
٤. عدم وضوح المهام والمسئوليات.

النوع الرابع:

عوامل لها علاقة بالظروف المحيطة بالعمل:

١. التلوث.
٢. الإزعاج.
٣. الظروف المالية.
٤. انشغال الموظف بأفراد العائلة وبالأخص التحصيل الأكاديمي لأبناء الموظف.

الفرع الرابع: تخطيط وتنظيم الوقت

إن تحقيق الإنتاجية العالية يأتي عندما لا يفقد الوقت، وعندما تؤدي كافة العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية أعمالها بسرعة وفعالية، فالإنتاجية الحقيقية التي تبحث عنها المنظمات هي أداء الأعمال بفعالية فالمقياس ليس فقط عدد الساعات المنفقة في العمل بل النتائج المرجوة من أداء العمل وتحقق الفعالية في إدارة الوقت هو العمل بمستوى سرعة واحدة ولفترة طويلة.

يتولى المشرف على تنظيم الوقت في المنظمات، فالمشرف يكون عالم بكافة الأعمال التي يقوم بها فيق عمله، وتوزيع تلك المهام بين فريق عمله حسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم.

إن عملية تنظيم الوقت قد تكون لها إدارة أو وحدة متخصصة لهذه المهمة وهي التي تتولى إعداد كل التفاصيل الخاصة بتنظيم الوقت لكل عملية، أو حالات أخرى تكون عملية تنظيم الوقت من مهام كل الوحدات الإدارية.

لقد ساهم الحاسب الآلي بصورة إيجابية في عملية تنظيم الوقت بواسطة البرامج المعدة لهذا الغرض، ولكن يبقى في الأخير للمشرف السلطة في اتخاذ القرارات المناسبة.

أولاً: أحكام السيطرة في إدارة الوقت

أ. لا تسمح بأية مقاطعات:

يتعرض الموظف أثناء أداء العمل لمقاطع تعرضه لضياع الوقت وبالتالي يجب التعامل بحسم مع هذه المواقف. ويتم التعاطي مع هذه الظاهرة عبر المعالجات التالية:

١. أرفض المواعيد الغير ضرورية والتي لا تخدم العمل.
٢. أعقد اجتماعات بصورة دورية مع الموظفين لمناقشة أوضاع العمل.
٣. أتصل بالرئيس المباشر لترتيب وتحديد الأولويات.
٤. تعامل بحزم وجدية مع الزيارات العرضية.
٥. تعلم أن تقول لا بدون إحراج.
٦. إغلاق باب المكب من فترة لأخرى توضح إنشغالك.
٧. خصص أوقات للهدوء والراحة أرفض فيها أي إزعاج.
٨. قابل الموظفين في مكاتبهم وطاولتهم.
٩. عدم الرد على الهاتف منذ الرنة الأولى.
١٠. قلل من الوقت المنفق في الاتصالات الهاتفية.
١١. أرفض كل المكالمات الهاتفية التي تقاطعك أثناء أداء عمل ما.
١٢. قم بإعداد لائحة بأسماء الأشخاص الذي لا تود محادثتهم، بالاتفاق مع موظف السنترال.

ب. القيام بإعداد جدول أعمال:

ستتناول الدورة موضوع جدول الأعمال أو مفكرة العمل بصورة أوسع في الفروع التالية، فعن طريق هذه الآلية يستطيع الموظف تدوين كافة الأعمال التي يود إنجازها وبالتالي تضع الموظف أمام فرصة إتمام أي عمل.

- ج. تحديد الأعمال أو النشاطات التي تود إنجازها وتحديد الأولويات فهناك مهام ذات أولوية أساسية (طارئة) مثلاً ترتيب إجراءات السفر للرئيس نظراً لقيامه برحلة مفاجئة وعاجلة.
- د. تجنب ظاهرة عدم إكمال الأعمال، فانتهي من العنصر الأول ثم الذي يليه إلى أن تنتهي من كل العناصر. فعدم الانتظام في أداء العمال يؤدي إلى الإرباك وبالتالي إلى العجز الكلي في إنهاء العمل.

هـ. التخطيط الجيد والمسبق لأعمال والأنشطة التي تود إنجازها وتخصيص ساعة واحدة يومياً للتخطيط توفر للشخص ثلاث ساعات عند التنفيذ.

و. فوض لغيرك أداء بعض الأعمال النمطية أو الروتينية التي لديك قناعة بإمكانية هؤلاء إنجازها، فرغ نفسك لأداء الأعمال التي تحتاج إلى خبرتك وتخصصك.

إدارة الوقت على مستوى الحياة العملية

إن الانسان في كثير من الأحيان سواء على مستوى الحياة الجماعية في شكل مؤسسات أو على مستوى الحياة الفردية يطرح على نفسه هذا التساؤل التالي : (لو كان عندي وقت لأنجزت كذا ... وكذا.....).

يتضح من هذا القول أهمية سلعة الوقت على مستوى الحياة العملية، فكما أسلفت الذكر إن عنصر الوقت عنصر فعال وأساسي في جميع الأعمال واستغلال الوقت بعقلانية وترشيده يؤتي أكله وثماره على مستوى الأفراد أو المؤسسات. وبالتالي استثمار الوقت بالطريقة العلمية يوفر على المؤسسات كثير من المبالغ التي تهدر أو استغل بعشوائية، وهذا بدوره يرقى بمستوى خدمات المؤسسة، وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها على السوق وتتماشى مع شدة المنافسة التي أصبحت تعم العالم. ومن هنا تستطيع المؤسسة تحقيق أرباح، وإكتساب مكانة مرموقة ضمن مؤسسات المجتمع.

فعبّر هذا المبحث نتحدث عن الأسس العلمية في استخدام الهاتف بصورة مثلى، بإعتباره وسيلة تكنولوجية فعال قصرت كثير من الوقت والمال لو أستخدم كما هو مطلوب. أيضاً تتطرق إلى وسيلة الإجتماعات بإعتبارها من وسائل الإتصالات، أيضاً تتناول كيفية التعامل مع ظاهرة تكدس الورق على طاولات الموظفين أو غيرها ن مظاهر استخدام الوقت على مستوى الحياة العملية.

الفرع الأول : كيفية التعامل مع الورق :

إن ظاهرة تكدس الأوراق على طاولات الموظفين من الظواهر المألوفة لأي زائر لكثير من المكاتب. إذا ما هي الأسباب التي تؤدي إلى وجود هذه الظاهرة، فكثير من الموظفين يريد جذب إنتباه الآخرين للأسباب التالية :

- فريق يريد أن يقنع الآخرين بأنه ليس مشغولاً جداً.
- فريق يريد أن يقنع الآخرين بأنه ليس لديه وقت كافي لترتيب الطاولة.
- فريق يعتقد تكدس الأوراق على الطاولة يسهل عليه مشقة البحث عنها في مكان آخر.
- فريق يعتبرها نوع من الفخر.
- فريق يرى أن تكدس الأوراق يعتبر مضيعة للوقت.

- فريق يرى بعدم الإحتفاظ بالمستندات وترك الطاولة نظيفة دليل على تنظيم الموظف ولمعالجة هذه المواقف يجب التعاطي مع هذه الظاهرة بنوع من الحزم وذلك عن طريق :
 - أ. الإستغناء عن كافة الأوراق التي ليست هناك حاجة فورية للإستفادة منها.
 - ب. ترتيب الأوراق بصورة تسهل عملية الرجوع إليها.

إنتظار الآخرين

إن التخطيط الجيد والمسبق لأداء الأعمال يوفر على الموظف كثير من الوقت الضائع. فيمكن للموظف إستخدام الإتصال الهاتفي بدل الذهاب لأداء عمل ما، فكثير من الأعمال يمكن داءها دون ذهاب الموظف بنفسه. أيضاً آية الإتصال الهاتفي توفر للموظف الكثير من الوقت، خصوصاً إذا كان لديه لقاء أو إجتماع، فالإتصال يجعل الطرف الآخر يعد كل المستندات الخاصة بموضوع اللقاء. ولكن في بعض الحالات يتعرض الموظف لظاهرة إنتظار الآخرين، فإذا كانت حتمية - ولكي يتحاشى الموظف ضياع وقته - عليه إصطحاب بعض الملفات الخفيفة.

التأجيل

التأجيل صفة من الصفات المصاحبة للعمل، التعرض للتأجيل يكون نتاج لمشقة العمل أو صعوبته وتعبه. وإذا تعرضت إلى هذه الظاهرة فأليك هذه الطرق لمعالجة هذا الموقف:

١. الركوب إلى المختصين في هذا المجال أو الأشخاص ذوي الخبرة الذين سبق لهم التعامل مع هذا العمل.
٢. البدء بأداء الأعمال التي تجيدها أو السهلة عليك وترك الجزء الصعب للآخرين ذوي الإختصاص.
٣. التعهد بأداء الأعمال يعتبر شيء إيجابي يحفز أو يدفع العامل.

إن التمادي في أداء الأعمال الشاقة له آثار سلبية على الموظف تتجلى في الآتي :

- تؤثر في أداء الشخص لأعماله الأخرى.
- تدخل الموظف في ضغوط نفسية هو في غنى عنها.

الفرع الثاني إستخدام الهاتف :

يعتبر الهاتف من الوسائل التكنولوجية التي سهلت أداء الأعمال وبالتالي وفرت كثير من الوقت المنفق لأداء الأعمال، ولكن على الرغم من ذلك يستخدم كثير من الناس هذه الوسيلة دون الوصول إلى النتائج المرجوة وهذا نتاج لعدم إتباع الأسس العلمية في كيفية التعامل مع هذه الآلة ولكي توفر كثير من الوقت المنفق في الإتصالات الهاتفية وتخرج بنتائج مثمرة عليك إتباع هذه المبادئ :

١. التخطيط المسبق والجيد للرسالة التي تود إرسالها وذلك بتدوين كل النقاط التي تود طرحها أو الإستفسار عنها.
٢. تجهيز كافة المستندات والملفات ذات الصلة بموضوع الإتصال قبل إجراء الإتصال.
٣. معرفة الأوقات التي يمكن أن يتواجد فيها الأشخاص المراد الإتصال بهم.
٤. الإختصار والإقلال من المجاملات والدخول مباشرة في صلب الموضوع المراد مناقشته وخصوصاً المواضيع الروتينية.
٥. فور شعورك بهدم الجدوى من الإتصال حاول إجراء موعد آخر للإتصال أو أن تطلب من الشخص المتصل به أن يرسل لك المعلومات المطلوبة.
٦. الإقلال من الإتصالات الشخصية والاجتماعية أثناء أداء العمل والاختصار قدر الإمكان.

الفرع الثالث تقنيات التعامل مع الزائرين :

يتعرض جميع موظفي المكاتب بكافة تقسيماتهم الهيكلية في الثقافات لتجربة المقاطعة أثناء أداء العمل وهذه المقاطعة قد تكون لأسباب لها علاقة بالعمل أو لأغراض إجتماعية ولمعالجة هذه الزيارات العرضية التي تكون من داخل المنظمة سواء من المشرفين أو العاملين، أو من خارج المنظمة من قبل العملاء أو المراجعين وموظفي المنظمات الأخرى.

ولتقليل حدة المقاطعة استعمل هذه التقنيات التالية :

- إذا كنت لا تريد عدم الانقطاع عن العمل في كل مرة يمر زميل أمام مكتبك يمكنك تفادي هذه المقاطعة بعدم النظر إليه.
- إغلاق باب مكتبك من فترة لأخرى للدلالة على مشغوليتك.
- في حالة عملك في قاعة بها عدد كبير من الموظفين، ولاحظت أنه تكثر الأحاديث الإجتماعية أثناء العمل. يمكن تفادي هذه الظاهرة بإدارة وجهة طاولة مكتبك، بحيث لا تكون في مواجهة الموظفين الآخرين.
- استخدام بعض العبارات الحازمة مثلاً: (هل بإمكاننا مناقشة ذلك خلال فترة الراحة).
- لا بد من توفر الكياسة واللباقة في التعامل مع الزائرين من خارج المنظمة، ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون حازماً وتوجههم التوجيه السليم.
- طرق تنبيه الرئيس بإنهاء الوقت المحدد للزيارة :

١. الإتصال الهاتفي.
٢. الدخول إلى مكتب الرئيس في وجود الزائر، ووضع بطاقة على طاولة الرئيس توضح أن الوقت المحدد للزيارة قد إنتهى.
٣. مخاطبة الرئيس مباشرة أمام الزائر بأن الوقت المحدد للزيارة قد أنتهى.

إدارة الاجتماعات

أولاً: الشروط الواجب توافرها في إدارة الاجتماع:

١. التخطيط الجيد والمسبق للاجتماع من ناحية تحديد موضوع الاجتماع تحديد دقيق لأن عدم تحديد المشكلة أو موضوع الاجتماع، يكون حتماً عدم التوصل لنتائج.
٢. وضع جدول أعمال بالموضوعات المدرجة ضمن نقاش الاجتماع وإرسالها مع بطاقة الدعوة قبل فترة كافية لأعضاء الاجتماع حتى يتسنى لهم دراستها بتأني وإبداء رأيهم فيها.
٣. تنظيم أعمال السكرتارية بشكل جيد وفعال والذي يبدأ دورها قبل بدء الاجتماع بفترة طويلة وكذلك أثناء الاجتماع وبعده.
٤. أن تحسن اختيار أعضاء الاجتماع من حيث النوعيات الفكرية والعلمية والثقافية كي يسود روح التعاون والإنسجام التي تنعكس على النتائج.
٥. رسم خريطة كروكية لمكان الاجتماع خصوصاً إذا كان موقع الاجتماع في مكان غير مألوف على المدعوين، فهذا يوفر الكثير من الوقت.

ثانياً: الشروط الواجب توافرها في رئيس الاجتماع :

- يعتبر رئيس الاجتماع بمثابة ربان السفينة ويلعب دوراً كبيراً في إدارة جلسات الاجتماع فيجب أن تتوفر فيه الشروط التالية حتى تسير عملية الإتصال بيسر:
١. على رئيس الاجتماع كبح جماح (لوبي) الاجتماعات الذين يحاولون السيطرة على مجريات الاجتماع لأغراض شخصية والتوزيع العادل والمنصف للفرص بين فريق الاجتماع.
 ٢. أن يكون الرئيس ملم باللوائح والأنظمة الخاصة بإدارة الاجتماعات.

قواعد التفويض :

- (١) التحلي بالصبر فالمرؤوسين يحتاجون لوقت للتدريب على المهام الموكلة لهم.
- (٢) إتباع التسلسل والتدرج في تفويض المهام للمرؤوسين
- (٣) التفويض في المهام الغير معقدة.
- (٤) أن يكون العمل المفوض فيه كاملاً وغير مجزأ مما يقلل الإرتباك والوقوع في الأخطاء.
- (٥) التسلسل والتدرج في أداء الأعمال وفقاً لهذا المبدأ أبدأ بالأعمال السهلة أو التي في مقدورك أداءها، وأترك الجوانب الفنية أو التي ليست في اختصاصك بالرجوع إلى أهل العلم والمعرفة، أي - خذ رأي ومشورة المختصين فالمحاولة في أداء الأعمال - ذات الجوانب الصعبة ن

النشاط تعرض من الموظف إلى ضغوط وبالتالي تؤدي إلى ضياع الوقت، كان تلافيه بالرجوع إلى أهل الذكر أنفع وأجدر.

٦) تأكد عند تحديد موعد مع شخص أنك فعلاً عند لقاءك به أنك في حاجة إليه، فكثير من المواعيد يمكن الإستغناء عنها عن طريق الإتصال الهاتفي وعند لقاءك بعميل أو زبون أطلب منه إعداد الأسئلة أو المعلومات التي يود أخذها منك أو تود أنت أخذها منه. وتعامل بحزم عندما لا يحترم الأشخاص المواعيد المحددة وذلك باللقاء معهم لفترة قصيرة أو تحديد موعد آخر مستقبلاً. وهذا السلوك يوضح للآخرين جديتك واحترامك للوقت، وعند إنتهاء الوقت المحدد للقاء، أعتذر ي. التسلسل والتدرج في أداء الأعمال وفقاً لهذا المبدأ أبداً بالأعمال السهلة أو التي في مقدورك أداءها، وأترك الجوانب الفنية أو التي ليست في اختصاصك بالرجوع إلى أهل العلم والمعرفة للزائر بإنهاء الوقت المحدد للقاء وتقديم معه إلى باب مكتبك وأشكره على الزيارة.

٧) اللجوء إلى الإجتماعات بصفة دورية يتم فيها مناقشة سير العمل والمشاكل التي تجابه فريق العمل، والإجابة على الأسئلة المتصلة بالعمل ومعرفة نواحي القصور ومحاولة تقويمها.

الفرع الخامس : مفكرة العمل *Master List* :

تعرف مفكرة العمل أو سجل الوقت بأنه هو ((سجل الواجبات والمهام المكتبية الواجب أدائها يوميا والتي لا تستقيم عملية إنتاجية بدونها، أو هي مدونة أو ذاكرة ثابتة للموظف تقيه مغبة السهو والنسيان أو حتى الإهمال بنوعيه المعتمد وغير المعتمد)).
تعتبر مفكرة العمل إحدى الآليات الناجحة والتي بواسطتها يتمكن الموظفون من إدارة الوقت بعقلانية وتقيد من آفة النسيان وتعلمك كيفية قضاء عمالك.

إذاً ما هي مكونات هذه الفكرة ؟ وكيف يكن تصميم هذه الفكرة.

أولاً : ما هي مكونات المفكرة ؟

- عبارة عن مجموعة الأوراق المتصلة في شكل دفتر.
- أعم العناصر هو تاريخ المفكرة أو السجل، الوقت الموضوع لأي مهمة أو شخص والغرض من المهمة.

ثانياً : تصميم المفكرة

أما من ناحية التصميم، فتوجد عدة طرق مختلفة فقد تكون المفكرة ذات (فاصل الدقيقة الواحدة) مرغوبة في حالة ما إذا كنت تؤدي مهام متعددة تستغرق فترات قصيرة من الوقت. ولكن تفضل

المفكرة ذات الفاصل الزمني الذي يتراوح ما بين (١٠ - ١٥) دقيقة في حالة أداء المهام التي تأخذ وقتاً طويلاً خلال اليوم. أيضاً يوضح على ورقة في المفكرة المهام التي تم أدائها والدقائق التي أستغرقها في أداء كل مهمة.

| التاريخ | سجل الوقت | |
|---------|-----------------|-------|
| الوقت | الشخص أو المهمة | الغرض |
| ٨:٠٠ | | |
| ٨:٠٥ | | |
| ٨:١٠ | | |
| ٨:١٥ | | |
| ٨:٢٠ | | |
| ٨:٢٥ | | |
| ٨:٣٠ | | |
| ٨:٣٥ | | |
| ٨:٤٠ | | |
| ٨:٤٥ | | |
| ٨:٥٠ | | |
| ٨:٥٥ | | |
| ٩:٠٠ | | |

ثالثاً : شروط نجاح مفكرة العمل :

- تعود على كتابة جدول أعمال لكل يوم.
- كن واقعياً وواعياً لحدود هيكل الوقت.
- لا تبالغ في جدولة الأعمال.
- أسمح ببعض وقت الفراغ.
- راجع جدول أعمالك كل صباح.
- أضف المزيد من العناصر إلى الجدول.
- قبل العمل على إتمام كل عنصر تسائل ولماذا أقوم أنا به، فوض الأعمال متى ما أمكن.

رابعاً : تحليل مفكرة الوقت

يلزمك في نهاية كل يوم تحليل الكيفية التي تم فيها قضاء وقتك وذلك بإستخدام المفكرة التي قمت بالإحتفاظ بها خلال اليوم، يمكنك بسهولة تصنيف المهام والنشاطات التي إشتملت على أناس آخرين وذلك بتحليل مفكرة الوقت

| تحليل مفكرة الوقت | | | |
|-------------------|-----------|-------|----------------|
| الأولوية | إسم الشخص | الغرض | الوقت المستغرق |
| | | | |

خامساً : أسس تحليل المفكرة

تقوم عملية تحليل مفكرة العمل على أربع أسس هي :

1. الضرورة : ومعنى الضرورة هو عند إدراج عمل ضمن مفكرة العمل نتأكد أن هذه المهمة ذات جدوى فورية أو ذات صفة فورية، وتأخير المهام والأعمال ذات الجدوى المستقبلية أو غير مستعجل عليها.
2. الملائمة : هي مدى تناسب المهمة مع الشخص الموكولة له أو الإدارة المعنية والتناسب يكون من ناحية المهارات.
3. التأثير : هل يجب أن تقوم بهذه المهمة الآن رغم تعارضها مع أولوياتك وأهدافك.
4. الفعالية : عند الإقتناع بضرورة وملاءمة المهمة أسأل نفسك عن أسهل وأفضل طريقة لإنجاز المهمة.

يتكون العقل البشري من جانبين :

- . الجانب الأيمن وهو الجانب الإبداعي .
- . الجانب الأيسر وهو الجانب القراري .

التشريعات والآداب التي شرعها الإسلام لحماية العقل :

- . حرية العقل والتفكير وحرمة كبت الأفكار والآراء (لا إكراه في الدين) (وشاورهم في الأمر) .
- . حفظه من البلادة والخمول . (ضبط وترشيد الطعام – ضبط وتنظيم ساعات النوم) .
- . حمايته من الغياب والقصور والتلف . (تحريم الخمر وكل ما يغيب القلب) .
- . دعوته المستمرة للتفكير في كل ما حوله من صفحات للكون وللكتاب لهدف تدريب العقل على التفكير .
- . حماية العقل من مشتتات الذهن و صوارف العقل . (النظر والاستماع أو الخوض في الحرام) .
- . حماية العقل من الاستغراق في سفاسف الأمور ودعوته للاهتمام بالجاد وعظام الأمور .
- . سـنن شعائر تعبدية متنوعة تحفظ للعقل قوته وقدرته على النمو (صلاة – صيام – زكاة) .

منظومة القدرات العقلية البسيطة والمركبة:

القدرات العقلية

القدرات : جمع قدرة وهي الإمكانية بامتلاك المعرفة والمهارة اللازمة لتحقيق المهمة المطلوبة أو الشيء المراد تحقيقه .

التعريف العلمي : القدرات العقلية هي الأدوات الأساسية التي يستخدمها الإنسان للتفكير وإنتاج وتوليد الأفكار والإبداعات والابتكارات .

والله تعالى القادر :

- ١ - المتمكن ذو القوة المطلقة .
- ٢ - واهب القدرة لكل مخلوق .

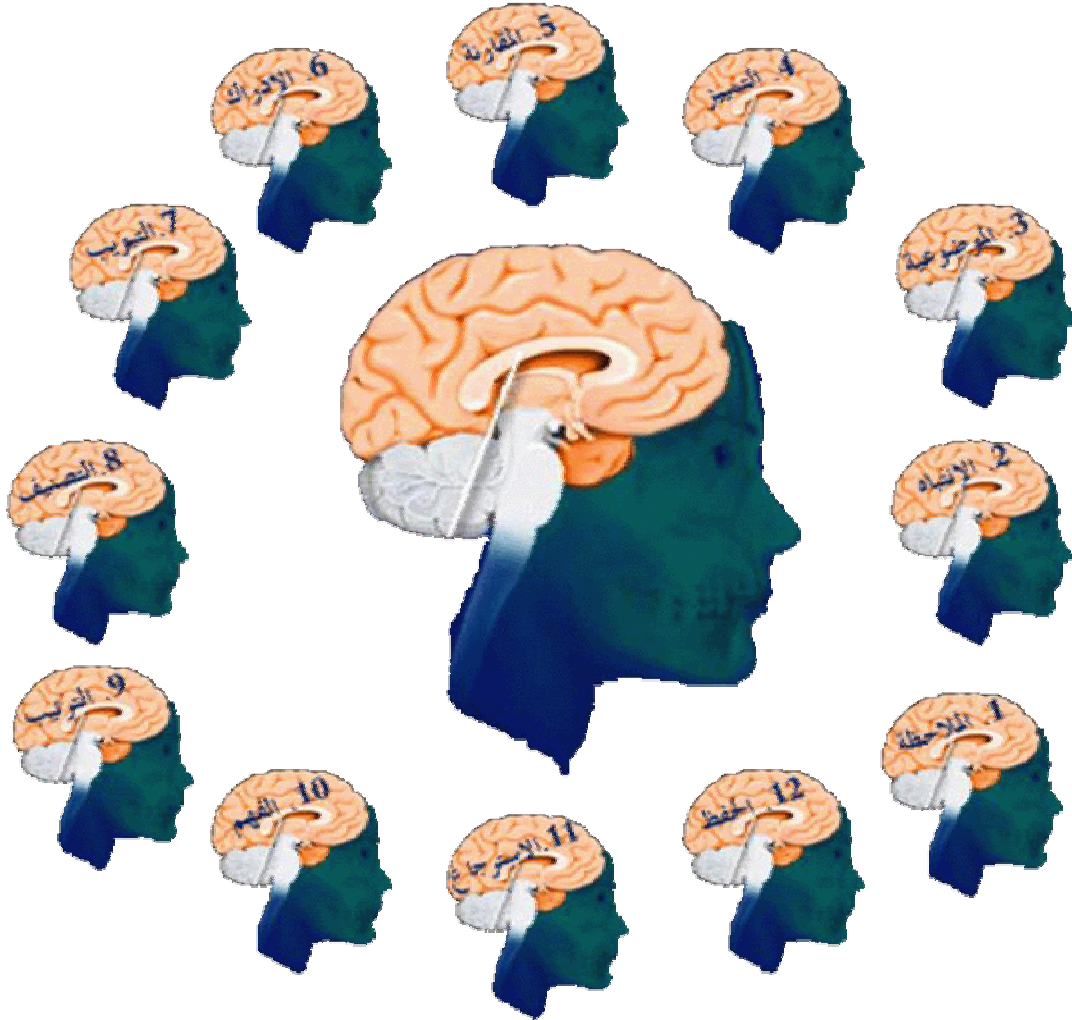
مفهومنا عن القدرات وتوزيعها بين الأفراد :

* القدرة أحد انواع الرزق التي يرزق الله تعالى بها جميع مخلوقاته .
* (اللَّهُ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ وَيَقْدِرُ) ... الله تعالى يهب ويوزع القدرات بين جميع الأفراد ،
والله تعالى قد يفضل بعضهم على بعض في القدرات فتتنوع وتتفاوت القدرات بين الأفراد
(وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضُكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ)

الأفراد لديهم مواهب وقدرات بيد أن المهم في الأمر هو اكتشافها وحسن توظيفها وإلا ماتت
ودفنت تحت ركام الجهل والإهمال .

أولا: منظومة القدرات العقلية البسيطة

النشاطات العقلية غير المعقدة والتي تتطلب ممارسة إحدى مهارات التفكير الأساسية بصورة منفردة:



عملية تفكير ثلاثية تتضمن : (الملاحظة – المراقبة – الإدراك) لشيء لفت الانتباه ، ويستخدم في الملاحظة واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة .



١. حضور العقل ، وحياته مع الحدث والفكرة الحالية .
٢. عدم التشتت أو الانشغال بأشياء أخرى .



التعامل مع الموضوع بصورة :

١. مجردة .
٢. متوارنة .
٣. شاملة .
٤. منطقية .



اكتشاف المميزات الخاصة في الأشياء (بالإيجاب أو السلب) ، وتحديدتها بدقة ، وفصل الأشياء عن بعضها البعض .



التعرف على أوجه الشبه ، وأوجه الاختلاف بين شيئين أو أكثر عن طريق تفحص العلاقات بينها والبحث عن :

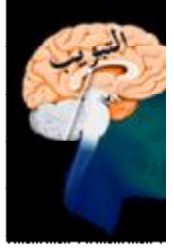
- أ. نقاط الاتفاق .
- ب. نقاط الاختلاف .
- ج. الموجود والمفتود في كل منهما .



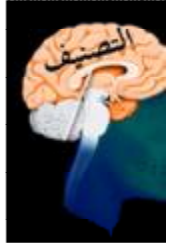
الوقوف على حقيقة الشيء ، والانتباه لما فيه .



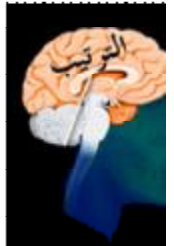
تنظيم الأفكار والأشياء وفق نظام دقيق ومحكم وفق أسس معينة مما يسهل عملية الاستعداد والاسترجاع بسرعة وبدقة .



تجميع الأشياء ذات الصفات والخصائص المشتركة (المتشابهة) .



عمية عقلية تالية للتصنيف ، حيث يتم استحداث نظام معين لتنظيم الأشياء التي تم تصنيفها وفق الخصائص المشتركة .



إدراك (الوصول) إلى حقيقة الشيء والمراد من اللفظ نفهم :
 أ. ظاهرة اللفظ .
 ب. ما وراء اللفظ (باطنه) وما بين السطور .
 ج. الحقيقة التي يؤول إليها المعنى .



استعادة المادة التي تم معرفتها ، استعدادها على فترات أثناء تعلمها وبعد تعلمها كاملة بما تتضمنه من معانٍ وعلاقات ، والاسترجاع يحقق ويثبت الحفظ .



الاحتفاظ بالمعلومة في الذاكرة (حفظها من النسيان التام أو جزء منها) .



ثانيا : منظومة القدرات العقلية المركبة

مجموعة من العمليات العقلية المركبة من أكثر من عملية عقلية بسيطة وكلما زاد عدد هذه العمليات البسيطة كان التفكير أكثر تعقيدا وأعمق وأبعد نظرا ...



هي مجموعة عمليات عقلية وهي :

- أ. استخلاص المعنى .
 - ب. شرح المعنى .
 - ج. تفصيل المعنى .
- عن طريق فهم دقيق وخبرات سابقة .



تقديم الدليل لإثبات أمر معين عن طريق :

- وضع حقائق وأدلة منطقية .
 - التعرف على العلاقات السببية .
 - وضع استنتاجات قوية .
- أ. إظهار حقائق عكسية .



التأكد حكم بخصوص شيء محدد بناء على معايير وأسس سابقة تم تحديدها .



الاستشراف والتوقع لحقائق وأحداث وأشياء قبل وقوعها بناء على معطيات ومقدمات سابقة وحالية .



تحليل الموضوع من الكل إلى الجزء ومن العام إلى الخاص - فك وتحليل هذه العلاقات وبيان أثر كل منها منفردة مما ينتج أفكاراً جديدة .



تناول الموضوع بتركيبه من الجزء إلى الكل ومن الخاص إلى العام - ترابط العلاقات ، وبيان أثرها منفردة وبمجموعة مما ينتج أفكاراً جديدة .



الوقوف على لب الموضوع ، واستخراج الأفكار الرئيسة فيه ، والتعبير عنها
بإيجاز ووضوح دونما خلل أو بتر للمعنى .
((أوتت جوامع الكلم)) حديث شريف .



ابتكار أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل – توليد عدد كبير كم البدائل
والاختراقات والأفكار والاستعمالات وحلول المشكلات – التسرع في
هذه الأفكار – السرعة والسهولة في توليدها – الاستمرارية في إنتاج هذه
الأفكار .



استيعاب وفهم الأفكار الحالية ، واستكمال البناء عليها :
• بمعالجة أوجه القصور فيها .
• بإضافات وتحسينات عليها .



استخراج الخبرات وتجسيدها وحفظها عن طريق :
• تحليل المواقف والأحداث والخروج بالبروس المستخدمة .
• اقتناص البروس المستخدمة من تجارب التاريخ والآخريين .



ممارسة مركبة من التصنيف والترتيب والتبويب للمعلومات المتشعبة التي تم
تجميعها من وسائل متعددة ، وإعادة تصنيفها وترتيبها وتبويبها بشكل منظم
يسهل فهمه وعرضه على الآخريين في جدول أو تسلسل أو تدرج .



عملية تفكير مركبة يستخدم الفرد فيها كل ما لديه من معارف سابقة ومهارات ،
لمواجهة وحل مشكله أو أزمة معينة .



ثانيا : التفكير

التفكير في القرآن الكريم :

- ٢٩ آية تدعو على النظر
- ٤٨ آية تدعو إلى التبصر
- ٤ آيات تدعو إلى التدبر
- ١٦ آية تدعو على التفكير
- ٧ آيات تدعو على الاعتبار
- ٢٠ آية تدعو على التفقه
- ٢٦٩ آية تدعو التذكر

قال تعالى : " إن في خلق السموات والأرض و اختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الألباب " آل عمران ١٩٠



مفاهيم في التفكير :

- عرفه (إدوارد دي بونو) والذي يعد أشهر وأهم من كتب عن التفكير بأنه : " القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات والحكم على شيء معين " .
- سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير معين عن طريق الحواس .
- هو أي عملية أو نشاط تحدث في عقل الإنسان للأغراض متعددة منها منها : الفهم والاستيعاب ، اتخاذ القرار ، التخطيط او حل المشكلات ، الحكم على الأشياء .

"" وهو في كل الأحوال عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة وتتأثر بالسياق الثقافي والاجتماعي التي تتم فيه ""

مهارات التفكير :

- | مهارة التفكير هي القدرة على التفكير بفعالية ، أي القدرة على تشغيل الدماغ بفعالية ، وشانها في ذلك شأن أي مهارة أخرى تحتاج إلى :
- | التعلم لاكتسابها بالتمرين .
- | التطوير والتحسين المستمر في الأداء .

- | توجد مهارات متعددة للتفكير أهمها: " الملاحظة، المقارنة، التصنيف ، التنظيم ، التفسير ، التطبيق ، التلخيص ، التعرف على الأنماط ، المرونة ، التنبؤ ، التقييم ، التعرف على الأخطاء ، الاستدلال ، الاستقراء ، الاستنباط "

""الفرق الجوهرى بين التفكير ومهارات التفكير يتمثل في : ان التفكير عملية معالجة عقلية للمدخلات الحسية ، بينما مهارات التفكير هي عمليات محدد تمارس عن قصد لمعالجة المعلومات الخاصة بموضوع معين""

خصائص التفكير :

- " يقول مفكر ياباني : معظم دول العالم تعيش على ثروات تحت أقدامها وتنضب بمرور الزمن ، أما نحن فنعيش على ثروة فوق أرجلنا تزداد وتعطي بقدر ما نأخذ منها " .
- الأسلوب الذي ن فكر به يحدد مسار مستقبلنا .
- التفكير سلوك هادف .
- يحدث التفكير بأشكال وأنماط مختلفة " أنماط التفكير " .
- يمكن تطويره بالتدريب والمران .

أهمية التفكير :

- اهتم الإسلام به وجعله أساس العلم والإيمان ، قال تعالى : (وأوحى ربك إلى النحل أن اتخذ من الجبال بيوتا ومن الشجر ومما يعرشون ثم كلي من كل الثمرات فاسلكي سبل ربك ذللا يخرج من بطونها شراب مختلف ألوانه فيه شفاء للناس إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون .)
- الانفجار المعرفي الذي يشهده العصر الحالي فقد أصبحت المعرفة البشرية كل ٣ سنوات تتضاعف ، المر الذي يصعب عملية نقلها والإحاطة بها الأمر الذي يحتم الاهتمام بالتفكير باعتباره الأداة الأساسية لفهم المعرفة عن طريق تحليلها .
- الاهتمام المتعاظم بالجانب التطبيقي " التكنولوجي " للعلم ، والذي يعد التفكير (الإبداعي) الأداة الأساسية لأحداث التكنولوجيا ، فمعظم الإنجازات العلمية التي حققتها البشرية كانت ناتج ذلك النوع من التفكير .
- يعد التفكير وسيلة أساسية لتنمية شخصية المتعلم بشكل متكامل بحيث يصبح مواطنا صالحا قادرا على حل مشكلاته ومشكلات مجتمعه .

أنواع التفكير :

مارس الإنسان التفكير منذ وجوده على سطح الأرض بأشكال وأنماط مختلفة ، مثل التفكير بنمط المحاولة والخطأ ثم التفكير الخرافي والذي يقوم على نسبة الحوادث إلى غير مسبباتها ، ثم التفكير بعقول الآخرين الذي ساد في عصر الفلاسفة ومن ثم التفكير العلمي و هكذا استمر الانسان في اكتشاف وابتكار اشكال مختلفة من التفكير .

يمكن تقسيم التفكير إلى نوعين اساسيين هما :

١ - التفكير الفعال :

وهو التفكير الذي يتوفر فيه شرطان :

- يتبع فيه اساليب ومنهجية علمية واضحة .
- يستخدم فيه افضل المعلومات المتوفرة من حيث الدقة والوضوح .

وأهم خصائص هذا النوع من التفكير :

- تحديد المشكلة بوضوح تام .
- استخدام مصادر موثوقة للحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلة .
- المراجعة المتأنية لوجهات النظر المختلفة .
- الاستعداد لتعديل الموقف او القرار عند توفر معطيات جديدة .
- تأجيل إصدار الأحكام عند عدم توفر أدلة كافية .

٢ - التفكير الغير الفعال :

وهو الذي لا يتبع فيه منهجية علمية ويبنى على افتراضات وحجج غير صحيحة.

وأهم خصائص هذا النوع من التفكير :

- التضليل وتوجيه النقاش بعيدا عن الموضوع الرئيسي .
- اللجوء للقوة بغرض إجهاض فكرة او رأي .
- التردد في اتخاذ القرار المناسب في ضوء الأدلة المتاحة حتى لو كان القرار مؤقتا .
- التبسيط الزائد لمشكلة معقدة .
- الاعتماد على الأمثال في اتخاذ القرار دون اعتبار بخصوصية المشكلة .
- اللجوء لحسم الموقف بطريقة (صح او خطأ) وتجاهل البدائل الأخرى .

أنماط التفكير :

- التفكير البديهي (الطبيعي)
- التفكير العاطفي
- التفكير المنطقي
- التفكير الرياضي
- التفكير الناقد
- التفكير العلمي
- التفكير الابتكاري

١ - التفكير البديهي (الطبيعي) :

ويطلق أحيانا عليه التفكير المبدئي ، الأولي ، الخام

خصائص هذا النوع من التفكير :

- التكرار .
- عدم التفكير في الجزئيات والتفكير في العموميات .
- معرض للخطأ .
- الخيال الفطري والأحلام .

٢ - التفكير العاطفي :

ويطلق عليه أحيانا التفكير الوجداني او الهوائي ، ويقصد به فهم او تفسير الأمور أو اتخاذ القرارات وفقا لما يفضله الفرد أو يرتاح إليه أو يرغبه أو يألفه .

خصائص هذا النوع من التفكير :

- السطحية .
- التسرع .
- التبسيط .
- حسم الموقف على طريقة أبيض وأسود أو صح - خطأ

٣ - التفكير المنطقي :

ويمثل التحسن الذي طرأ على طريقة التفكير الطبيعي من خلال المحاولة الجادة للسيطرة على تجاوزات التفكير الطبيعي .

الصفة الأساسية لهذا النوع من التفكير : أنه يعتمد على التعليل لفهم واستيعاب الأشياء ، والتعليل يعد خطوة على طريق " القياس " .

ويلاحظ ان وجود علة او سبب لهم الأمور لا يعني أن السبب وجيه او مقبول .

٤ - التفكير الرياضي :

ويشمل استخدام المعادلات السابقة الإعداد والاعتماد على القواعد والرموز والنظريات والبراهين حيث تمثل إطارا فكريا يحكم العلاقات بين الأشياء.

وعلى العكس من طريقة التفكير الطبيعي فإن نقطة البداية تكمن في المعادلة أو الرمز حتى قبل توفر بيانات أن هذه القنوات السابقة (المعادلات ، الرموز) ستسهل من مرور المعلومات بها وفق نسق رياضي سابق التحديد.

٥ - التفكير الناقد :

- هو قدرة الفرد على إبداء الرأي المؤيد او المعارض في المواقف المختلفة ، مع إبداء الأسباب المقنعة لكل رأي .
- التفكير الناقد تفكير تأملي يهدف إلى إصدار حكم أو تأييد رأي .
- يكفي الفرد صاحب الرأي في القضية المطروحة أن يدلل على رأيه ببينة مقنعة حتى يكون من الذين يفكرون تفكيراً ناقداً ، ويتم ذلك بإخضاع المعلومات والبيانات لاختبارات عقلية ومنطقية ومعالجة هذه المعلومات والبيانات لإقامة الأدلة او الشواهد .

خطوات التفكير الناقد :

- تحديد الهدف من التفكير.
- التعرف على أبعاد الموضوع.
- تحليل الموضوع إلى عناصر بما يتلاءم مع الهدف.
- وضع المعايير الملائمة لتقييم الموضوع.
- استخدام المعايير في تقييم كل عنصر من عناصر الموضوع.
- التوصل إلى القرار أو الحكم

٦ - التفكير العلمي :

هو العملية العقلية التي يتم بموجبها حل المشكلات او اتخاذ القرارات بطريقة علمية من خلال التفكير المنظم المنهجي .

خطوات التفكير العلمي لاتخاذ القرارات :

- تحديد المشكلة والهدف من اتخاذ القرار .
- جمع البيانات والحقائق عنها والتنبؤ بآثارها المحتملة .
- وضع الحلول البديلة للمشكلة .
- تقييم كل بديل من البدائل .
- اتخاذ القرار الأنسب في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة .

٧ - التفكير الإبداعي :

الإبداع هو النظر للمألوف بطريقة او بزاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم على إبداع قابل للتطبيق و الاستعمال .

مميزات التفكير الإبداعي :

- تجنب التتابعية المنطقية .
- توفير بدائل عديدة لحل المشكلة .
- تجنب عملية المفاضلة والاختيار .
- البعد عن النمط التقليدي الفكري .
- تعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد .

خصائص التفكير الإبداعي :

- الحرص على الجديد من الأفكار و الآراء والمفاهيم .
- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها .
- الاستعداد لبذل المزيد من الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة ومحاولة تطوير الأفكار الجديدة .
- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد .
- الثقة بالنفس والتخلص من الانهزامية .
- الاستقلالية في الرأي .

معوقات التفكير الإبداعي :

- الخوف من الفشل أو النقد .
- عدم الثقة بالنفس .
- الخوف من المجهول أو الجديد .
- المناخ المشحون بالتوتر والتخوف .
- الرغبة في التقليد والمحاكاة للنماذج السابقة.

أشهر برامج التفكير العالمية :**Ø برنامج الكورت لتعليم مهارات التفكير :**

يهدف البرنامج إلى تطوير مهارات التفكير بصورة مباشرة ، وتوسيع مدى الإدراك بغض النظر عن الموقف .

يتكون البرنامج من ٦ اجزاء وكل جزء يحتوي على ١٠ دروس ويمكن ايجاز هذه الأجزاء فيما يلي :

- الجزء الأول : توسعة مجال الإدراك "ويهدف إلى توسيع دائرة الفهم والإدراك لدى المتدربين " .
- الجزء الثاني : التنظيم " يهدف إلى تنظيم عملية التفكير " .
- الجزء الثالث : التفاعل " يهدف لتفاعل تفكير شخصين - المقارنة بين فكرتين مختلفتين " .
- الجزء الرابع : الإبداع " ويهدف إلى تفعيل التفكير الإبداعي " .
- الجزء الخامس : المعلومات والشعور " ويركز هذا الجزء على جانب المعلومات والعواطف .
- الجزء السادس : الفعل " ويركز على العمليات التطبيقية للتفكير " .

Ø برنامج القبعات الستة للتفكير:

يعد احد برامج التفكير الحديثة و الهدف الأساسي من هذا البرنامج توضيح وتبسيط التفكير وزيادة فعاليته .

القبعات الست عبارة عن وسيلة توضح الحالة الذهنية للفرد في لحظة معينة بشكل رمزي من خلال لعب الأدوار على النحو التالي :

القبعة البيضاء : وترمز للتفكير الموضوعي .

القبعة الحمراء : وترمز للتفكير بالمشاعر والذي يستبعد فيه المنطق والمبررات .

القبعة السوداء : وترمز للتفكير السلبي الخاطئ.

القبعة الصفراء : وترمز للتفكير الإيجابي البناء والمنتج .

القبعة الخضراء : وتمثل التفكير الإبداعي .

القبعة الزرقاء : وترمز لتنظيم الأفكار وضبطها .

بعض برامج التفكير الأخرى :

- Ø برنامج التفكير المثمر لكوفينغتون .
- Ø مهارات التفكير بتابا .
- Ø البناء العقلي لجلفرود .
- Ø الحل الإبداعي للمشكلات لإسبورن .
- Ø برنامج تريز TRIZ لهنري التشر .
- Ø برنامج التفاعل المعرفي لوليام .

ثالثا : الإبداع

الإبداع في القرآن الكريم :

- {يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِن نَّفْعِهِمَا وَيَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلِ الْعَفْوَ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ } .
- {الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ } .
- {قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ } .
- {أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ } .
- { أَفَلَمْ يَنْظُرُوا إِلَى السَّمَاءِ فَوْقَهُمْ كَيْفَ بَنَيْنَاهَا وَزَيَّنَّاهَا وَمَا لَهَا مِن فُرُوجٍ } .
- {أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ } .
- { أَوَلَمْ يَرَوْا أَنَّا نَسُوقُ الْمَاءَ إِلَى الْأَرْضِ الْجُرُزِ فَنُخْرِجُ بِهِ زَرْعًا تَأْكُلُ مِنْهُ أَنْعَامُهُمْ وَأَنفُسُهُمْ أَفَلَا يُبْصِرُونَ } .
- {وَاللَّهُ يُؤَيِّدُ بِنَصَرِهِ مَن يَشَاءُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لِّأُولِي الْأَبْصَارِ } .
- { يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ } .
- {هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ } .

الإبداع ما هو؟

ü عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه، فإن أي إنتاج أو استجابة تعتبر إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة، والعمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة.

ü أن يبدع الإنسان يعني أن يخلق أو يبتكر شيء أو فكرة لم تكن موجودة بالفعل ، لذلك فالإبداع دائماً ما يتعلق بربط عنصرين أو فكرتين أو أكثر في إطار علاقة لم يتوصل إليها احد من قبل ولم يفكر بها .

مفاهيم في الإبداع :

- لا ينحصر الإبداع في مجال معين أو علم معين ، ففي حياتنا اليومية أي لمسة جمال نراها أو نشعر بها تعد عملاً إبداعياً .
- لا يرتبط الإبداع بالمستوى التعليمي الرفيع ، وغنما يعني في المقام الأول ان هذا الفرد قد ارتفع في معرفته عن مستوى التذكر إلى مرتبة الفهم والتطبيق والتحليل والرغبة في التغيير .
- يعد الإبداع ناتجا عن الاعتماد على النفس بالتعليم الذاتي في تحصيل المعارف.

هل انت مبدع؟

الإجابة على هذا السؤال تتوقف على رغبتك أنت في الإبداع فكل إنسان لديه قدرات إبداعية ولكن القليل من الأشخاص هم الذين يسعون لتوظيف هذه القدرات ويسعون لتطوير انفسهم ونشر ابداعهم .

مهارات الشخصية المبدعة :

- سرعة الإحساس بالمشكلة : لا يبدأ التفكير الإبداعي من فراغ وغنما هو ناتج الإحساس بمشكلة ما ، فمن هذه الزاوية تبدأ الشخصية الابتكارية في التعرف على المشكلة وتلمس أسبابها الحقيقية الكامنة ووضع البدائل المختلفة واختيار الأنسب منها .
- المرونة والتطويع : فلا يمكن ان نتصور شخصية المبدع بأنها شخصية جامدة وتحصر نفسها في قالب واحد ، بل عن المرونة والتفكير في أكثر من زاوية والخروج بمقترحات جديدة من اهم سمات الشخصية المبدعة .

"""" المبدعون هم الذين يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل او طريقة واحدة ، لديهم تصميم وإرادة قوية ، ولديهم اهداف واضحة يطمحون في الوصول إليها ، يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية ، لا يخشون الفشل ولا يحبون الروتين """"

ما هي الفكرة الإبداعية ؟

تحدد الفكرة الإبداعية وفق العوامل التالية :

- هي فكرة تجذب الانتباه ، وتمس في الآخرين حاجات يتم إشباعها بأسلوب مبتكر .
- هي تلك الفكرة التي تصلح للتطبيق .
- هي فكرة لا تتعارض مع القيم والقواعد المتبعة .

معوقات الإبداع :

- الشعور بالنقص ويتمثل في اقوال بعض الناس : انا ضعيف .
- عدم الثقة بالنفس .
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
- الخوف على الرزق.

حدد "كامبل" عددًا من المعوقات التي من الممكن أن تعيق الإبداع وحصرها في الآتي :

- التبدل الذهني.
- التخصص الدقيق.
- الخوف من الفشل.
- المبالغة في مكافأة النجاح .
- التعامل مع الأمور بجدية مفرطة.
- التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين.

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- مقاومة التغيير.
- جمود القوانين.
- فقدان التحفيز.
- التوبيخ العلني.
- الاعتماد على الأمور.
- عدم توافر الحرية.
- العقاب في حال الفشل.
- انخفاض الدعم الجماعي.

وفي دراسة " الهيجان " عن معوقات الإبداع في البيئة السعودية فقد توصل إلى عشر معوقات

هي:

- عدم شيوع جو المرح والتسلية.
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع.
- الاعتماد المفرط على الخبراء.
- عدم مساندة العمل الجماعي.
- الإفراط في مكافأة النجاح.
- عدم التشجيع من البيئة المحيطة بالعمل.
- عدم وضوح الرؤية.
- الخوف من الفشل.

ما هي الطرق التي تجعلك أكثر إبداعاً ؟

تتحدد الفكرة الإبداعية وفق العوامل التالية :

- ناقش شخصاً آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها .
- استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة في عرض المعلومات .
- قبل أن تقرر أي شيء ، قم بإعداد الخيارات المتاحة .
- جرب واختبر الأشياء وشجع على التجربة .
- انتبه إلى الأفكار الصغيرة .
- خصص دفتر لكتابة الأفكار ودون فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغيرة .

مستويات الإبداع :

١- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد.

٢- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة.

٣- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.

أنواع الإبداع :

الإبداع الفني:

يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة.

الإبداع الإداري:

ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة. وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

يصنف الإبداع وبخاصة الإبداع التنظيمي وفقاً لثلاثة محاور هي:

المحور الأول :

الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج.

المحور الثاني :

الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات.

المحور الثالث :

الإبداع الجذري.

أسباب تبني الإبداع في الثقافات المتعددة:

الظروف المتغيرة

الثورة التكنولوجية

عناصر الإبداع الفعال

الأصالة

الحساسية للمشكلات

المرونة

القدرة على التحليل

الطلاقة

أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع في الثقافات المتعددة:

العصف الذهني:

هو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة. المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني:

- طرح وشرح وتعريف المشكلة.
- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.
- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

الأدوار أو الشخصيات الأربعة حسب السلوك الإنساني:

يقوم هذا الأسلوب على فكرة تقمص أربع شخصيات أو أدوات أساسية في الحياة هي:

- ١ - شخصية المستكشف.
- ٢ - شخصية الفنان.
- ٣ - شخصية القاضي.
- ٤ - شخصية المحارب.

الأسئلة الذكية:

- الإحلال.
- الدمج.
- التكيف.
- الاستخدام المغاير.
- الحذف أو التصغير.
- العكس أو إعادة الترتيب .

تشير الإحصاءات إلى أن الشركات اليابانية أكثر إبداعاً من الشركات الأمريكية والسبب يرجع إلى : أن اليابانيين بذلوا جهوداً كبيرة عام ١٩٨٦ ليكونوا أكثر إبداعاً وأقل تقليداً، وهو التزام يتجدد كل عام منذ تلك السنة.

ظاهرة المغالاة في التعصب التي تسود بين الشركات الأمريكية"

رابعاً : اتخاذ القرار

- يواجه المدراء والإداريين يومياً العديد من المشاكل والحالات التي بحاجة إلى قرار أو قرارات لتحل تلك المشاكل ولمواجهة الحالات ، وحتى يتم إتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها حل المشكلات القائمة ومواجهة الظروف المستجدة ، فلا بد من وجود مدراء مدربين على عملية إتخاذ تلك القرارات ، وتزداد قدرة المدراء على اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال الخبرة ، فالخبرة تصل قدرات المدراء على إتخاذ القرارات الناجحة الرشيدة ، ونظراً للأثر الكبير للقرارات المتخذة من جانب المدراء على مختلف جوانب العمل في المنشأة ، وعلى استمرار المنشأة وبقائها ، فيجب دوماً البحث عن مدراء لديهم القدرة الكافية على اتخاذ تلك القرارات التي من شأنها حل تلك المشكلة أو تخفيض حدتها .

عملية إتخاذ القرار :

يمكن وصف عملية إتخاذ القرار على أنها الاختيار من بين البدائل المتاحة . ولكن هذه النظرية لعملية إتخاذ القرار هي نظرية مبسطة ، وذلك لأن اتخاذ القرار هي عملية وليست نشاطاً محدداً يتضمن اختيار أحد البدائل من بين البدائل المتاحة .

صنع القرار الإداري :

يعتبر اتخاذ القرار الإداري المناسب وفي الوقت المناسب من الأمور الهامة في حياة الإدارة ، فإذا كانت الإدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فإن عملية اتخاذ القرار تتطلب الوعي الكامل لما يدور في محيط العمل والنتائج التي سيترتب عليها اتخاذ مثل هذا القرار .

فالإداري الناجح يقاس تفوقه في قدرته على إصدار القرارات الجيدة والفعالة في حياة المنظمة .

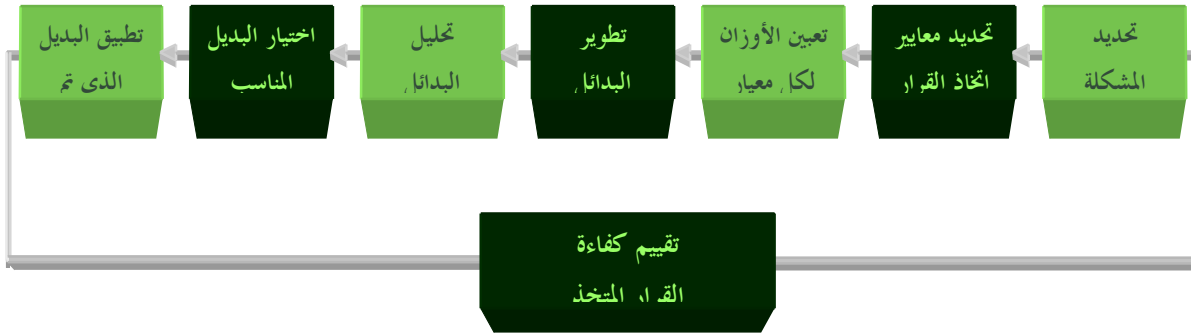
أنواع القرارات :

١. **القرارات الوظيفية والشخصية :**
القرار الوظيفي : هو ما يصدر عن المدير بصفته الرسمية كعضو في المنظمة مثل قرار صرف مكافأة لموظف .
اما القرار الشخصي : كأن يختار المدير توقيت اجازته السنويه .
٢. **القرارات الصريحة والضمنية :**
القرار الصريح هو ما يصرح فيه فعلاً وبشكل مباشر كالموافقة في أمر ما او الرفض الصريح ، اما القرار الضمني فهو ما يفهم من خلال سلوك المدير " تصرفه " دون تصريح بذلك
٣. **القرارات المكتوبة والشفهية :**
القرارات المكتوبة مثل اللائحة والتعليمات وكافة القرارات ذات الصيغة الكتابية ، اما القرارات الشفهية فهي التي تصدر من المدير بكلمات مسموعة مباشرة .
٤. **القرارات الانفرادية والجماعية:**
القرار الانفرادي هو القرار الذي يصدر من المدير دون مشاركة ، والقرار الجماعي نتيجة جهود جماعية ومشاورات .
٥. **القرارات الأساسية والروتينية:**
القرار الأساسي هو القرار غير المتكرر والذي يؤدي الى إحداث تغييرات أساسية في النظام ، والقرار الروتيني هو القرار المتكرر والذي لا يؤثر في التنظيم .
٦. **القرارات القاعدية والفردية :**
القرار القاعدي هو القرار الذي يصدر ويعنى به أفرادا غير محددين بالأسماء " بشكل عام " بحيث يسري مضمون هذا القرار على كل من توافرت فيه الشروط المذكورة . أما القرار الفردي فهو القرار الصادر بحق شخص محدد بذاته .

مراحل عملية صنع القرار :

- ١ . تحديد المشكلة .
- ٢ . تحديد المعيار الذي يتخذ على أساسه القرار .
- ٣ . تعيين أوزان لكل معيار من المعايير التي يتخذ القرار بناء عليها .
- ٤ . تطوير البدائل .
- ٥ . تحليل البدائل .
- ٦ . اختيار البديل الأمثل .
- ٧ . تنفيذ وتطبيق البديل الذي يتم اختياره .
- ٨ . تقييم مدى كفاءة القرار المتخذ .

* يمكن توضيح عملية اتخاذ القرار بكافة خطواتها من خلال الشكل التالي *



✓ أولاً : مرحلة تحديد المشكلة :

تبدأ عملية إتخاذ القرار بوجود مشكلة بحاجة إلى حل ، وبشكل أكثر تحديدا عملية المقارنة بين الوضع القائم والوضع المرغوب به . وقد تبدو عملية تحديد المشكلة سهلة أحيانا لكنها صعبة في الحالات الكثيرة ، وبالذات في الأعمال الإدارية ، ولتوضيح مرحلة تحديد المشكلة ، دعنا نفترض أحد الأشخاص الذي يواجه قرارا لشراء تلفزيون لمنزله ، فقد تكون المشكلة هي كثرة أعطال التلفزيون الحالي في منزله ، أو عدم وجود تلفزيون في منزله ، مع حاجته لوسيلة من شأنها أن تملأ بعضا من وقت فراغه ، وقد تكون المشكلة هي رغبته في توفير جهاز تلفزيون آخر ، لأن عملية نقل التلفزيون الحالي من مكان إلى آخر داخل المنزل عملية متعبة ومرهقة .

ورغم سهولة تحديد المشكلة في هذا المثال فهي صعبة في حالات كثيرة وخاصة داخل المؤسسات ، فقد تظهر مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في المؤسسة ، ولكن قد تختفي هذه المشكلة خلفها الكثير من المشاكل مثل انخفاض الأجور أو عدم فاعلية وكفاءة نظام الحوافز المنبع في المؤسسة أو خطأ في نمط القيادة السائد في المؤسسة أو في بعض أجزائها . وتعتبر مرحلة تحديد المشكلة من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار ، لأن التحديد الخاص للمشكلة يترتب عليه حلا غير مناسب لتلك المشكلة .

✓ ثانيا : مرحلة تحديد المعايير :

تأتي مرحلة تحديد المعيار أو المعايير التي يتخذ على أساسها القرار في المرحلة الثانية بعد عملية تحديد المشكلة ، ويقوم متخذ القرار هنا بإجراء مقارنة بين الوضع الحالي وبعض المعايير ، التي قد تكون عبارة عن أرقام أداء في فترة زمنية ماضية ، أو أهداف محددة مسبقا ، وفي مثالنا السابق الذي يتعلق بالشخص الذي يرغب بشراء تلفزيون ، فإن المعيار هو عبارة عن تلفزيون يمتاز بقدر مناسب من الكفاءة في الأداء .

٧ ثالثاً : مرحلة تعيين الأوزان لكل معيار من المعايير التي يتخذ القرار على أساسها :

بعد عملية تحديد المشكلة وتحديد المعايير التي سيتخذ القرار على أساسها ، ويقصد المعايير هنا الأسس التي سيتخذ القرار على أساسها ، وبالنسبة لمثالنا السابق ، فإن مشتري التلفزيون قد يضع باعتباره مجموعة من العوامل يحققها التلفزيون الذي يرغب بشراؤه من الأسس والمعايير التي يعتمد عليها مشتري التلفزيون في قراره السعر ، الحجم ، الأداء ، إمكانية الصيانة وغيره .

وحتى يكون القرار رشيداً لا بد من تعيين وزن لكل معيار من المعايير التي سيشتري جهاز التلفزيون على أساسها ، وذلك بناء على درجة أهمية كل معيار من هذه المعايير ، وتأتي عملية تحديد وزن لكل معيار ، لأن أهمية تلك المعايير غير متساوية بالنسبة لمتخذ القرار . ولتوضيح كيفية تعيين الأوزان لكل معيار من المعايير ، فالنفترض أن الشخص الراغب بشراء جهاز تلفزيون يقع في اعتباره معيار السعر على أنه الاعتبار أكثر أهمية ، فيقوم بتعيين أعلى وزن لمعيار السعر ، ولنفترض أن الأداء يأتي بالدرجة الثانية من حيث الأهمية بعد السعر ، فيعطي وزناً أقل من وزن السعر وهكذا ، أو في هذا المثال فقد عنيت الأوزان حسب أهمية المعايير فكان السعر هو المعيار الأهم ، تلاه الأداء ، ثم إمكانية الإصلاح ثم الحجم وهكذا .

| المعيار | السعر | الأداء | إمكانية الإصلاح | الحجم | قوة الإنقاط | الشكل |
|---------|-------|--------|-----------------|-------|-------------|-------|
| الوزن | ١٠ | ٨ | ٧ | ٤ | ٢ | ١ |

٧ رابعاً : تطوير البدائل :

هنا يتم توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة لكل بديل من البدائل ، حيث يتم مقارنة كل بديل من البدائل المتاحة مع المعايير التي حددت سابقاً ، حيث يتم مقارنة جهاز جولد سار من حيث السعر والأداء وإمكانية الإصلاح ومع كفاية المعايير المحددة سابقاً .

| البدائل | السعر | الأداء | إمكانية الإصلاح | الحجم | قوة الإنقاط | الشكل |
|-----------|-------|--------|-----------------|-------|-------------|-------|
| جولد ستار | ١٠ | ٧ | ١٠ | ٩ | ٠.٨ | ٩ |
| سامسونج | ١٠ | ٦ | ٠.٩ | ٩ | ٠.٧ | ٩ |
| شارب | ٨ | ٨ | ٠.٧ | ٨ | ١.٠ | ٧ |
| ناشيونال | ٧ | ٩ | ٠.٦ | ٩ | ١.٠ | ٦ |
| شارب | ٧ | ٨ | ٠.٦ | ٨ | ١.٠ | ٥ |
| توشيبا | ٨ | ٩ | ٠.٥ | ٩ | ١.٠ | ٤ |

ويلاحظ هنا : بأنه أعطى كل بديل درجة معينة بالنسبة لكل معيار من المعايير ، حيث نلاحظ مثلاً أن جهاز جولد ستار أعطى عشرة درجات بالنسبة للسعر ، وتبعه درجات ما حيث الأداء وتسعة درجات الحجم وهكذا .

وبعد أن يحصل كل بديل على درجات معينة بالنسبة لكل معيار ، يتم ضرب الدرجة التي احرزها كل بديل بالنسبة للمعيار بوزن ذلك المعيار ، ثم يجري جمع كافة نتائج حواصل الضرب بالنسبة لكل بديل من البدائل أمام كل معيار من المعايير وذلك كما يلي :

| المجموع | الشكل | قوة الإلتقاط | الحجم | إمكانية الإصلاح | الأداء | السعر | البدائل |
|---------|-------|--------------|-------|-----------------|--------|-------|-----------|
| ٢٨٧ | ٩ | ١٦ | ٣٦ | ٧٠ | ٦٥ | ١٠٠ | جولد ستار |
| ٢٧٠ | ٩ | ١٤ | ٣٦ | ٦٣ | ٤٨ | ١٠٠ | سامسونج |
| ٢٥٢ | ٧ | ٢٠ | ٣٢ | ٤٩ | ٦٤ | ٨٠ | شارب |
| ٢٤٦ | ٦ | ٢٠ | ٣٦ | ٤٢ | ٧٢ | ٧٠ | ناشيونال |
| ٢٣٣ | ٢٠ | ٢٠ | ٣٢ | ٤٢ | ٦٤ | ٧٠ | شارب |
| ٢٤٧ | ٤ | ٢٠ | ٣٦ | ٣٥ | ٧٢ | ٨٠ | توشيبا |

ونلاحظ بأن جهاز جولد ستار قد احرز المرتبة الأولى ولذا من ضمن المفترض أن يقوم الشخص بشراء جهاز جولد ستار .

٧ خامسا : مرحلة اختيار البديل :

في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الذي احرز أعلى نقاط ، ونلاحظ بأنه في مثالنا السابق ، أن جهاز جولد ستار احرز أعلى النقاط ، لذا فمن الواجب على متخذ القرار اختيار ذلك البديل .

٧ سادسا : مرحلة تطبيق البديل :

إن عملية اتخاذ القرار لم تنتهي باختيار البديل الأمثل ، فإذا لم يتم تطبيق البديل بشكل مناسب فإن القرار قد يفشل وتتضمن مرحلة تطبيق البديل ، وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ ، وفي مجال القرارات الإدارية ، فإن التطبيق يعني ابلاغ المعنيين بالتنفيذ بالقرار الذي تم اتخاذه ، ومن ثم الزامهم بتطبيق ما جاء بهذا القرار ، بالنسبة لأولئك المعنيين بالتنفيذ ، فإن التنفيذ والتطبيق سيكون أفضل ، لأن من يشارك في اتخاذ قرار معين ، يكون أكثر حماسا نحو تنفيذه وتطبيقه .

٧ سابعا : مرحلة اختيار البديل :

إن المرحلة الأخيرة في اتخاذ القرار هي مرحلة تقييم نتائج تطبيق القرار المتخذ لمعرفة أي مدى أدى ذلك القرار لحل المشكلة ، فإذا كانت نتائج التقييم جيدة ، فذلك يعني أن القرار مناسب ، أم إذا لم يؤدي إلى حل المشكلة أو لم يخفف من حدتها ، فهو قرار خاطيء .

الوقت المناسب لإتخاذ القرار :

تختلف القرارات ومدى أهميتها من وقت لآخر فهناك قرارات يتوجب الإسراع في اتخاذها لحل مشكلة قبل وقوعها أو أن وقوعها يسبب مشاكل أكبر للنظام .

كما أن هناك قرارات يتوجب التريث في اتخاذها لأن التسرع من شأنه عدم معالجة أسباب المشكلة أو إغفال معالجة بعض الأسباب ، فالمشكلة وطبيعتها ومسبباتها هي من تجعل للوقت أهمية عند متخذ القرار .

التردد في إتخاذ القرار :

الجرأة مطلوبة في متخذ القرار ولكنها ليست الجرأة المفرطة التي تقود لقرارات خاطئة .
فتردد بعض المديرين يعود الى حداثة المدير بالعمل او عدم كفاءته او ضيق الوقت او لوجود ضغوط داخلية او خارجية تمارس عليه .

٦. الاتصال الانساني في الثقافات المتعددة

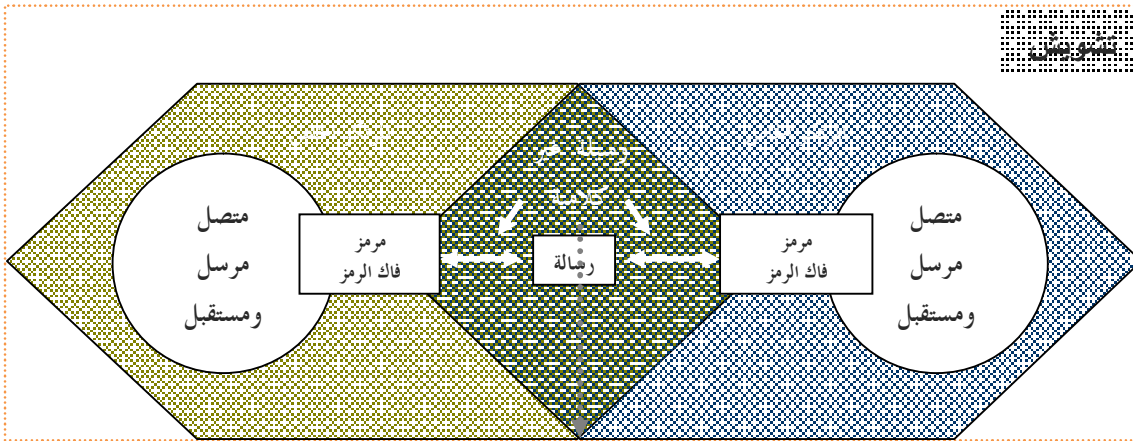
- n العلاقات العامة نشاط اتصالي
- n عمل العلاقات العامة قائم علي الاتصال
- n الاتصال بدأ مع بداية الخلق
- n تطور وسائل الاتصال الحالي تطور مذهل
- n الاتصال هو عملية نقل وتبادل معلومات او آراء او مضمون معين من طرف الي طرف آخر لتحقيق هدف معين
- n يتصل الإنسان لتلبية احتياجاته او لتحقيق القبول الاجتماعي

مفاهيم الاتصال

- n الاتصال انساني يتأثر بطبيعتنا الانسانية
- n الاتصال معلوماتي يتضمن علاقة.
- n الاتصال حتمي
- n الاتصال رمزي
- n الاتصال متجدد ومتغير
- n الاتصال تفاعل اجتماعي
- n الاتصال عملية متداخلة العناصر : البيئة - الجو - المكان
- n الاتصال عملية دائرية
- n عناصر الاتصال

nالعناصر الاساسية للاتصال :

- (١) المرسل
- (٢) الرسالة (المعلومات)
- (٣) الوسيلة (طريقة النقل - الهواء - الجوال)
- (٤) المستقبل
- (٥) الأثر والتجاوب (درجة التفاعل)



١. المرسل

n يهدف الي التأثير في الآخرين / اقناعهم / الحصول علي ما يريد
 n من صفات المرسل الناجح :

- المصدقية
- امتلاك مهارات الاتصال الفعال : قراءة رد الفعل وسرعة الاستجابة له / مهارات متعلقة بوضع الفكر في كود : الكتابة ، التحدث / مهارات متعلقة بفك الكود : القراءة والاستماع / معرفة الجمهور واتجاهات المستقبل / الإلمام بفنون الإقناع

المرسل

n عوامل هامة لنجاح المرسل :

- اتجاهات المرسل نحو نفسه
- اتجاهات المرسل نحو المتلقي
- مستوي معرفة المرسل
- الجاذبية
- السلطة او النفوذ

٢. الرسالة

n عناصرها : الشفرة / المضمون / المعالجة

n المداخل الاقناعية في الرسالة :

- الاستمالات العاطفية
- الاستمالات العقلانية
- استمالات الترغيب والترهيب

أساليب الاقناع في الرسالة

- n وضوح الاهداف مقابل استنتاجها ضمنيا
- n تقديم الرسالة لأدلة وشواهد و مدعومة بآراء ومعلومات منسوبة لمصادر وشواهد
- n عرض جانب واحد في مقابل جانبيين المؤيد والمعارض
- n ترتيب الحجج الاقناعية في الرسالة
- n استخدام الاتجاهات الموجودة لدي الجمهور
- n تأثير رأي الاغلبية يزيد احتمالات تأييدها / والعكس صحيح.

٣. الوسيلة

- n هي القناة التي تحمل الرسالة وتنقلها للآخرين
- n قنوات مباشرة : القناة البصرية / الشفهية / الجسدية
- n قنوات غير مباشرة : وسائل الاتصال الجماهيري / الوسائل الوسطية : تليفون / فاكس / كمبيوتر
- n عوامل كثيرة تؤثر علي اختيارك لوسيلة او وسائل معينة

٤. المستقبل

- n يتوقف عليه ايضا نجاح الاتصال / دوره هام
- n عوامل هامة لنجاحه في الاتصال :
- مهاراته الاتصالية
- خبرته عن الموضوع
- علاقة الرسالة باهتماماته / وتلبيتها لاحتياجاته
- سمعة ومصداقية المرسل عند المستقبل
- نظرة المستقبل لنفسه / للمرسل / للبيئة

٥. الاثر و التفاعل

- n هام جدا / يزيد من التفاعل الاجتماعي
- n عاجل في الاتصال المباشر / آجل في الاتصال الجماهيري
- n يؤدي الي تعديل الرسالة / الاستمرار في الرسالة / التوقف عن الرسالة.

أنواع الاتصال في الثقافات المتعددة

- ١) اتصال لفظي (شفهي) يعتمد على إجادة اللغة وقواعدها و مفرداتها و مرادفاتها.
 - ٢) اتصال ذهني (كتابي) يعتمد على القدرة في كتابة التقارير.
 - ٣) اتصال غير لفظي (حركي) يعتمد على حركة الأطراف وتعبيرات الوجه و العين و حركة الفم و اللسان.
 - ٤) اتصال مرئي (صوري) يعتمد على الإشارات و الصور.
- n عناصر هامة في الاتصال

n عدم إجادة نوع من أنواع الاتصال قد يؤدي الي عكس معني الرسالة و حصول مالا تحمد عقباه

n عدم مراعاة بيئة الاتصال المناسبة قد تؤدي الي فشل الاتصال (مثال الساعي)

n استخدام أكثر من نوع من أنواع الاتصال وبذكاء يزيد من قوة وفعالية الاتصال بين الأشخاص والثقافات المتعددة

الاتصال لفظي

للإتصال اللفظي معوقات كثيرة، سنستعرض أهمها. فبعض الكلمات أحياناً تحجب أو تشوّه أو تخفي المعاني، كما توجد كلمات بمعانٍ مزدوجة، ومختلفة باختلاف المجموعات التي تتداولها، كما أن التعميمات قد تعوق الإتصال اللفظي.

وأخيراً سوف نقترح بعض النقاط لتحسين الإتصال اللفظي، كمعرفة خلفيات من نحدثهم ومعلوماتهم عن الموضوع، لنتمكن من اختيار اللغة الملائمة لإيصال الرسالة. وكلما كانت اللغة دقيقة ووصفية أكثر كلما كانت أكثر وضوحاً. فاختيار اللغة الملائمة للمتلقي وللحدث وللمكان، وتحمل مسؤولية ما نتحدث عنه، يعطي حديثنا مصداقية أكبر.

اللغة

اللغة هي عقد من العلامات والرموز والإشارات، تستخدم كوسيلة لإيصال المعاني بين البشر. ولولاها لأصبح الإتصال شبه معدوم، أو قد لا يكون هناك اتصال بين الجماعات. فاللغة تشبه المنظار الذي يجعلنا نرى العالم ونتعرف على دقائقه المختلفة. فيها تتبادل المعاني وبها نفكر. وتركيزنا في هذا الفصل سيكون على اللغة اللفظية. ولنتخيل أنفسنا بدون لغة، هل بإمكاننا التعبير للآخرين عما نحس به، أو عما يقلقنا؟ هل نستطيع أن نشرح وجهة نظرنا للآخرين، أو نخبرهم بما نريد؟

بالرغم من أننا نعتقد بأن اللغة محايدة، إلا أنها مصدر قوة للبعض، كما أنها نقطة ضعف بالنسبة للآخرين. فنحن نستطيع أن نستخدمها للتأثير في الآخرين، بطريقة إيجابية، كما نستطيع بواسطتها إعطاء صورة سلبية أو إيجابية عن أنفسنا.

إن حياة الإنسان - في جانبها المعرفي - عبارة عن مجموعة من الكلمات والمعاني. والكلمات تحكم علينا، فالحكم بالإعدام يقع بكلمة، والطلاق يقع بكلمة، كما أن إشهار الإسلام يُعبر عنه بكلمات. إننا نحن نستخدم الكلمات لنعبر عن ذواتنا، ولنعطي معنى لحيواتنا وأنشطتنا المختلفة. ونؤمن أيضا بقدرة الاتصال اللفظي على إظهار الحقيقة، فالقسم مطلوب للشهادة. [١] □ فاللغة مصدر قوة للبشر، كما أنها أساس التفكير.

اللغة مصدر قوة:

﴿ وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين ﴾ [سورة البقرة، آية ٣١]. أعطى الله قوة لآدم على الملائكة بتعليمه الأسماء. واعتذرت الملائكة من أنهم لا علم لهم إلا بما علمهم الله، فهم لم يُمنحوا القوة التي منحها الله لآدم. ولكل منا اسم، وهذه الأسماء تميزنا عن الآخرين. ولكنها في الوقت ذاته تجعلنا نشعر بأننا جزء من المجموعة. والأسماء والنعوت قد تؤثر علينا مدى الحياة. فلو نُعتنا بالغباء، مثلا، في طفولتنا، فلربما أثر هذا النعت علينا مدة بقائنا على قيد الحياة. وكمن من قصة سمعناها، يتحدث فيها أصحابها عن تذكرهم كلمات سمعوها من والديهم، أو ممن أحاطوا بهم في وقت من الأوقات، فكان لها عميق الأثر في مدى نجاحاتهم أو إخفاقاتهم.

تقول كريس كرايمر، الخبيرة في مجال الاتصال (in Sieler & Beall, 2005) :

إن الأفراد الذين لا يستطيعون انتقاء الألفاظ المناسبة، أو الملائمة، ليست لديهم أصوات مسموعة في عالمهم، وإن مكانة الفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً باللغة. فحين أرسل الله تعالى نبيه موسى (عليه السلام) إلى فرعون وقومه، كان (عليه السلام) يدرك أن القوة/ طلاقة اللسان اللازمة للدعوة ليست لديه: ﴿ وأخي هارون هو أفصح مني لسانا فأرسله معي ردءا يصدقني إني أخاف أن يكذبون ﴾ [سورة القصص، آية ٣٤]. واستجاب سبحانه وتعالى لموسى وأرسل معه أخاه هارون.

فالكلمات - إذاً - لها تأثير عميق إذا استخدمناها بطريقة مؤثرة. فمثلا لو قلنا: "التلوث له تأثير كبير في مستقبلنا"، لربما فكر أحدهم فيما قلناه لثوان، ثم نسيه، وقد يتجاهل كلامنا آخر، كأنه لم يسمعه. ولكن لو قلنا مثلا: "التلوث يهدد مستقبل أطفالنا" لكان للكلمات تأثير أعظم، ولشدّ انتباه المستمعين أكثر من الجملة الأولى، رغم أن المعنى في الجملتين واحد.

إن الناس الذين يستخدمون لغة قوية يبدوون أكثر مصداقية وجاذبية وقدرة من الذين يستخدمون لغة أقل قوة. فإذا عبرنا عن آرائنا بصورة واضحة، وبلا تردد، لاحترام المستمعون تلك الآراء أكثر

من لو ترددنا وقلنا: "هذا رأيي أنا، ولكن ما أدراني!" أو "يبدو هذا صحيحاً ولكن ما رأيكم أنتم؟". رغم أن هذه الجمل تبدو محاولات لتأكيد ما نقوله إلا أنها تجعلنا نبدو غير واثقين مما نقول. فلثقة بالنفس وقوة الحديث تعطي مصداقية أكبر لرسائلنا. فعلى أن لا تظهر تردداً أو ضعفاً في الحديث عما نفكر به، لأن محاولة التأثير على المتلقي من خلال الكلمات هي إحدى وسائل الاتصال الفعال.

عناصر اللغة:

اللغة هي أحد عناصر الاتصال، ولكن وجود اللغة وحدها لا يعني بالضرورة حدوث اتصال. نحن - حتماً - لا نستطيع الاتصال لفظياً إلا بواسطة اللغة، ومستخدم اللغة يثبت فشله إذا لم يتمكن من إيصال المعاني. لكي نقول: "نعم" بإمكاننا هز رؤوسنا دون أن نتحدث أو أن نلفظ الكلمة أو أن نكتبها. ومن الممكن كذلك أن نقول كلمة "نعم" في بلد لا يتحدث العربية، فلا يحدث أي نوع من الاتصال.

وتختلف كتابة اللغة عن التحدث بها. فحين يتحدث شخصان مثلاً فإنهما يتحدثان بعفوية ويتبادلان معلومات معينة، ويكونان انطباعات ويتجاوبان مع حديث أحدهما مع الآخر. واعتماداً على ردود فعل كل منهما، يستطيعان أن يشرحا، وأن يسرعا الكلام أو يبطئا، وأن يعملوا اللازم، لتأكيد الفهم. ونستطيع في الحديث تغيير كلماتنا بناءً على التغذية الراجعة التي نتلقاها من الآخر، أما في الكتابة فلا نستطيع ذلك. وفي الكتابة نحن نقدر الجمهور، ونكتب بحسب تقديرنا التصوري للقاري. ونحن ككتاب لنا حسنة واحدة، تميزنا عن المتحدثين، وهي ميزة الوقت الذي نستطيع من خلاله التعديل والتغيير والمراجعة لكل ما كتبناه، كما نستطيع المحو. وكقراء أيضاً لنا هذه الميزة عن السامعين فنستطيع إعادة ما قرأناه، للاستيضاح (Hybels & Weaver, 1997). وفي هذا الفصل سيكون تركيزنا على الحديث (المشافهة).

اللغة عبارة عن رموز نستخدمها لنتمكن من إيصال أفكارنا ومشاعرنا للآخرين. والاتصال يشمل تبادل المعاني. فنحن نستخدم اللغة لنصنع الكلام، لنبلور شخصياتنا ولنتبادل آراءنا وأفكارنا مع الآخرين. والكلام هو ما نفعله كل يوم، أما الاتصال فهو العملية التي نشارك بها الآخرين لنعطي معنى لكل شيء، والهدف من هذه العملية هو ربط اللغة بالحديث، لإنتاج اتصال فعال لنقل المعنى المراد.

ومن الممكن التعرف على اللغة كوسيلة اتصال بدراسة بعض عناصرها الرئيسية: الأصوات والقواعد والكلمات والمعاني. (Sieler & Beall, 2005).

الأصوات:

يتعلم الإنسان التحدث قبل أن يعلم الكتابة، فهو مخلوق مزود بأجهزة طبيعية في المخ لتعلم الأصوات. وأوضح فرق بين الكتابة والحديث هو أن الأولى مرئية والثاني مسموع. وكما نتعلم الكتابة بخطوط مختلفة، فإننا كذلك لا نتعلم إصدار الأصوات بالطريقة نفسها. ومع أننا نستخدم اللغة نفسها، إلا أننا نتحدث بطرق مختلفة، خصوصاً إذا كنا من مناطق جغرافية وثقافية مختلفة. أحياناً الأصوات نفسها، التي نصدرها، تعني أشياء مختلفة لمتحدثي اللغة نفسها، ففي عالمنا العربي الشاسع الأرجاء تتعدد اللهجات بتعدد المناطق. وهذا التعدد قد يخلق نوعاً من التشويش في الاتصال بسبب اختلاف الأصوات، فمثلاً، كلمة "ماشي" باللهجة المصرية تعني القبول، بينما الكلمة ذاتها تعني الرفض باللهجة اليمنية. أعرف امرأة مصرية -رحمها الله- تزوجت رجلاً يمينياً، وكانت إذا زارت إختها في القاهرة، يسألونها إن كانت تود الخروج معهم، فتقول: "ماشي". ويبقى الجميع في انتظارها، حتى تسألهم عن سبب عدم ذهابهم فيخبرونها بأنهم في انتظار ذهابها معهم. وفي كل مرة تضطر لشرح معنى كلمة "ماشي" التي قصدت بها "لا" بينما اعتقدوا هم بأنها تقصد "حسناً"!

إن كلمات مثل "أيوه" و"ايوه" و"أيه" و"أيه" و"آه" لها المعنى نفسه الذي لكلمة "نعم" باختلاف اللهجات في المناطق المختلفة. علينا أن نتعرف على هذه الاختلافات كي يفهم بعضنا بعضاً، ولكي لا يحدث سوء فهم بين أطراف الاتصال.

القواعد:

اللغة لها قوانين تحكم كيفية ارتباط الأصوات لتصبح كلمات، ولها أيضاً قوانين تحكم كيفية ربط الكلمات لتنتج جملة أو عبارة. فمثلاً في اللغة العربية الفعل يتبع الفاعل ويطابقه تذكيراً وتأنياً كـ (تحدثت فاطمة، واستمع حسن). نربط الأصوات لنتنتج كلمات ونربط الكلمات لنتنتج عبارات وجملاً وفقرات وبعملنا هذا نستخدم الأصوات والقواعد في الوقت نفسه. فالقدرة على استخدام الأصوات والقواعد بشكل صحيح مهمة جداً للاتصال الجيد. القواعد تمكننا من إنتاج جمل كاملة كما تمكننا من فهم جمل الآخرين.

ونحن نبدأ في تعلم قواعد اللغة، التي تمكننا من الاتصال في السنة الأولى من وجودنا. وهناك قواعد تنظيمية لوقت ما، ومكان ما، وكيفية ما، ومع من يكون الاتصال في موضوعات معينة. ففي النقاشات الرسمية نحن - عادة - لا نقاطع المتحدث، ولا نبدأ بالحديث إلا إذا أعطانا المتحدث إشارة بالانتهاء من حديثه (بالصمت أو بابتسامة أو بسؤال). أما في الحوارات غير الرسمية فإننا غالباً ما نقاطع المتحدث، وتكون المقاطعة لائقة أحياناً.

والقواعد التنظيمية تحكم متى وأين ومع من وفي أي موقف من المواقف يجب أن نظهر عواطفنا أو نخفيها، أو نظهر احترامنا، أو نتحدث في موضوعات خاصة. ففي العمل من الممكن أن يقاطع الرئيس المرؤوس، ولكن المرؤوس لا يستطيع مقاطعة من هو أعلى منه درجة. هذه القواعد قد

تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن مجموعة إلى أخرى، ومن شخص إلى آخر، كما سنرى لاحقاً. ففي بعض الثقافات يعتبر تقبيل الغرباء على الوجنتين مستهجن، وفي بعضها الآخر التقبيل تحية متوقعة.

نعرف معنى الاتصال بتوقعنا لنوع معين من الاتصال، كما نعرف أن الإصغاء للحديث يعد احتراماً، وأن الاحتضان عند السلام يعد عاطفة، وأن التجاهل يعد وقاحة. كذلك نعرف أي نوع من الاتصال نتوقعه من الآخرين، فن توقع التعاطف من الصديق، والثقة من زميل المهنة، والاحترام من الشريك. هذه تسمى بالقواعد الإنشائية، وتعلمها من أشخاص محددين، ومن مجموعة معينة، ومن المجتمع ككل.

تفاعلاتنا اليومية محكومة بقواعد، نعرف منها متى نتحدث، وماذا نقول، وكيف نفسر اتصالات الآخرين. فالاتصالات الاجتماعية محكومة بقواعد، يبدو أنها تعم المجتمع ككل ولكن اتصالاتنا الشخصية تتبع قواعد قد لا تعم الثقافة ككل. فشركاء العمل مثلاً يتناقشون حول القواعد الخاصة باتصالاتهم، وكيف تتم هذه الاتصالات، والأزواج ينشئون قواعد شخصية لكيفية النقاش واتخاذ القرارات، وكيفية قضاء الوقت معاً.

في معظم الوقت، نعرف أين وكيف ومتى نتصل بالآخرين بالطريقة الصحيحة. إذا تعاملنا مع أستاذ للمرة الأولى، نتعلم - مع الوقت - كيفية تحقيق الاتصال الناجح معه؛ فنستيق الاتصال بأسئلة نحاور بها أنفسنا، من مثل: هل يقبل الأستاذ النقاش؟ هل التكاليف المطلوبة تقوم على الأفراد أم على الجماعات؟ هل هناك علاقات اجتماعية خارج حجرة الصف؟ بعض القواعد لا ننتبه لها إلا إذا كسرناها، عندها فقط نعرف أنه كان متوقعاً منا ما لم نفعله. فمثلاً، لو أعطينا درجة متدنية على تكليف اعتمدنا فيه على قراءة الكتاب فقط، لعرفنا أن الأستاذ كان متوقعاً منا أمراً مختلفاً. ومعرفتنا بهذه القواعد تعطينا القدرة على إصلاح غير المجدي منها.

كما ذكرنا آنفاً، فإن أحد الفروق بين الكتابة واللغة المنطوقة هو أن الكتابة تُرى بالعين، واللغة المنطوقة مصحوبة بالصوت. وإذا اعتقدنا بأن علامات الترقيم تخص الكتابة فقط نكون مخطئين، فعلامات الترقيم موجودة أيضاً في ألفاظنا. نحن نستخدم هذه العلامات لإظهار وتفصيل المعنى. فنستخدم الفاصلة للوقف القصير، ونستخدم ما يوازي النقطة في النطق إذا انتهينا من فكرة، ودخلنا في فكرة أخرى. يجب أن نعرف حدود الاتصال، لنعرف من بدأ بالتفاعل. حينما لا نتفق على علامات الترقيم اللفظي قد تحدث مشاكل في الاتصال. حين نرى أطفالاً يتجادلون حول من بدأ بالمشكلة نعرف أهمية الترقيم (Wood, 1997).

وبالرغم من كل القوانين التي تحكم اللغة، لا يوجد حد للرسائل التي يمكن أن تبتكر باستخدام هذه القواعد. ومن الممكن القول بأن عدد الرسائل والجمل للغة لا نهائي. الكلمات:

كما أن الخريطة ليست هي الموقع ، فالكلمات ليست هي الأشياء (Scott & Brydon, 1997) . وقد ذكرنا سابقاً أن اللغة عبارة عن مجموعة من الرموز الصوتية ... تلك الرموز هي التي تكون الكلمات لتحل محل الأشياء. ومن الممكن أن تمثل الكلمة شيئاً محسوساً مثل "كرسي"، ومن الممكن أيضاً أن تمثل شيئاً تجريدياً مثل "السعادة". فكلما كرسي تمثل قطعة معينة من الأثاث، بينما كلمة سعادة تمثل عاطفة مرتبطة بمشاعر مختلفة الدرجات، نشعر بها في أوقات معينة. فالكلمات لها معنى، لأن الثقافات التي أنتجتها أعطتها ذلك المعنى. فمجموعة معينة من الأصوات تعني أشياء معينة. وبعض الكلمات لا يمكن أن تفهم باستخدامها العادي ما لم يكن الشخص منغمساً في الثقافة التي ارتبطت بها. ولكي يحدث الفهم يجب أن يتفق جميع أفراد الحدث الاتصالي على المعنى. فمثلاً سمعت بطرفة فيها شيء من الواقعية عن رجل مصري ، يسأل عما سيقوله ليعزي أحد أصدقائه من نجد ، وفي وفاة أحد أقربائه، فقيل له : لتعزي في نجد من الممكن أن تقول: "أحسن الله عزائمكم". وعند سلام الرجل على صديقه قال له: "أحسن عزاء عزائمكم"!

ونحن نستخدم الرموز كذلك لتصور أنفسنا. نفكر بوجودنا ونميز تصرفاتنا ونعقب عليها. تصورنا عن ذاتنا هو أحد أسس شخصياتنا. توجد واجهتان للنفس. فهناك الأنا العفوية المبدعة ، التي تندفع بتهور كردة فعل للحاجات والرغبات الداخلية ، بدون اعتبار للحياة الاجتماعية، وهناك الأنا الواعية بالمجتمع، التي تراقب وتتحكم بالأنا العفوية. فالأنا المتحكمة تنظر للأنا العفوية بعيون الآخرين. الأولى جاهلة أو مغيبة عن الأعراف والتقاليد الاجتماعية، أما الثانية فعارفة بها تماماً. الأولى قد ترغب بإهانة زميل في العمل، كردة فعل لانقاده لها، أما الثانية فتتحكم بهذه الرغبة، وتذكرنا بأن إهانة الزميل قد تسبب لنا مشاكل في المستقبل.

الأنا الثانية هي التي تراجع الذات وهي التي تقيم الأنا الأولى، وبالتالي، نستطيع التحكم في تصرفاتنا وتقييمها، مما يعني أننا نتحكم بتخيلنا لما نريد أن نكون عليه في المستقبل ، ونرسم الأهداف للوصول إلى النفس التي نطمح. قد نشعر بالفخر أو بالخجل أو بالندم من تصرفاتنا لأننا نراجع أنفسنا. ونستطيع كذلك التحكم بأنفسنا في الحاضر، بنقل أنفسنا خطوات في المستقبل، لنتصور ما الذي قد يحدث نتيجة لتصرفاتنا، وبناءً على هذا التصور نعمل الشيء، أو نعدل عنه. ملاحظتنا لأنفسنا وتقييم ما نفعله تساعدنا كثيراً في الاتصال بالآخرين. فلو أردنا التحدث مع مجموعة من الناس، من المهم أن نبدأ بتقييم جمهورنا، ونعرف مدى تفاعلهم معنا، فنستخدم كلاماً يتلاءم مع وضع هذا الجمهور. مراجعتنا لأنفسنا تسمح لنا بمراقبة اتصالاتنا وتعديلها، لزيادة التأثير، وكذلك تسمح لنا بتعديل شخصياتنا التي نواجه بها الآخرين. ولأننا نراجع أنفسنا ونقيمها من وجهة نظر اجتماعية، نستطيع أن نحكم على أنفسنا من نظرة الآخر، فنصور تفكير الآخر بنا. عند الحديث مع أساتذتنا نظهر أنفسنا كشخصيات حاضرة وجدية وتحترم الآخرين. وعند الاتصال بالأصدقاء قد لا نتحدث في نفس المواضيع ، التي نتحدث بها عند الاتصال بالوالدين، بل وقد نخفي

بعض تلك المواضيع. في العمل نظهر بأننا متحملون للمسؤولية، وحيويون، وبالإمكان الاعتماد علينا. وكثيراً ما نظهر شخصياتنا بأشكال مختلفة لتلائم البيئة التي نتواجد فيها. إذًا، نحن نستخدم الرموز لتعريف وتقييم وتنظيم الخبرات وللافتراض ولمراجعة النفس. وكل من هذه القدرات تساعدنا على بناء معانٍ لحياتنا الشخصية والاجتماعية والعملية.

عوائق الاتصال اللفظي

اللغة تستخدم لإيصال المعنى، ولكنها قد تستخدم أحياناً لحجبه، أو تشويبه أو إخفائه. أحياناً نبذل كلمات بأخرى، لنقل من ضررها أو لنرفع من شأنها. فمثلاً كلمة "خادمة" أبدلت بكلمة "دادة" أو "مربية"، وقد تستخدم اللغة لتعطي رسائل غامضة، فمثلاً بدلاً من أن نقول إن فلاناً قد فصل من عمله، يمكننا القول بأنه قد أعفي من الخدمة.

وتستخدم اللغة أحياناً لحجب الحقيقة ولإغواء الفكر، فالكلام المزدوج ليس هفوة من المرسل، أو لغة مستخدمة في غير مكانها الصحيح بسبب الجهل، إنما هو أداة يستخدمها الأقوياء ليصلوا لأهدافهم، دون أن يعلنوا عن نواياهم للمتأثرين بتصرفاتهم، أو للذين سيدفعون الثمن لاحقاً.

والكلام المزدوج يكون مضرًا، إذا جعل غير اللائق والسليبي يبدو لائقًا وإيجابيًا. واللغة والمعنى جزئيين لا يمكن فصلهما عن الاتصال. فقول شيء ما لشخص لا يأخذ الكثير من الوقت والجهد، ولكن اهتمامنا بالتأكد من أن رسالتنا وصلت كما عيناها يتطلب مجهوداً ذهنياً. حتى وإن قلنا ما نعتقد بأنه المعنى الكامل لرسالتنا، إلا أن هناك احتمالاً لوقوع تفسير خاطيء لها من قبل المتلقي أو أنه سيغدها غامضة، لذا، يجب أن يجتهد المتلقي لفهم المعنى المقصود.

وعلينا أن نعرف أن الاتصال هو تفاعل رمزي متناهي الدقة. لن يكون الاتصال موضوعياً ومحسوساً دائماً، لهذا عدم الفهم غالباً ما يكون وارداً، وسوء الفهم يحصل لأسباب فيزيائية وعقلية وثقافية متنوعة. والاستخدام غير الفعال للغة هو أحد أسباب تشويش الفهم، فمثلاً نقراً على بعض الأرفف الموضوع عليها الغذاء الصحي في مراكز التموين لوحة مكتوب عليها: "غذاء صحي"، هل تعني هذه اللوحة أن الموجود على باقي الأرفف غير صحي؟

ما يقال وما يسمع وما يفهم غالباً مختلف، فكم مرة وجدت نفسك تقول: "ولكني لم أعن هذا؟" ويحدث عدم الفهم غالباً، لأننا نعتقد بأن كل كلمة لا تحتمل أكثر من معنى، وأن الكلمات قائمة بذاتها تحمل معنى، ولكن لو راجعنا بعض الكلمات التي نستخدمها في حياتنا اليومية لوجدنا أن الكلمات لها أكثر من استخدام، وأكثر من معنى، فلو نظرنا إلى القاموس وعدد المعاني الموجودة لكل كلمة، لوجدنا أن للكلمات معاني عدة، لأنها تتغير مع الوقت، ولأنها تستخدم بمعانٍ مختلفة، عبر الثقافات والمناطق، ولأنها تعكس معلومات وأوضاعاً خاصة بالمستخدم، لذا يجب أن نتنبه

كمتصلين، سواء أكنّا مرسلين أم مستقبلين، إلى حقيقة أن الكلمات من الممكن أن تفسر بشكل مختلف باختلاف الأفراد.

يتعدّد تفسير الكلمات أكثر عندما ندخل في اتصال يومي مع ثقافات مختلفة. فالبعض يستخدم لغة مزدوجة - أحيانا - ليسبب تشويشاً للفهم، وعلينا أن نتنبه إلى أن ما يظهر أحيانا على شاشة المرئي يقول شيئاً، بينما يروج لشيء آخر، فمثلاً، لو أطلقت دولة ما صاروخاً على دولة أخرى، لسمي الخبر على شاشات الدولة المعتدية بالحادث، للتقليل من شأنه بينما قد تصفه شاشات الدولة المعتدى عليها بالمصيبة العظيمة. وإذا قُتل جندي بسلاح جيشه يكون قد قتل "بنيان صديقة"، وإذا كانت هناك مجزرة لقتل أبرياء قد تسمى "بالتطهير العرقي".

وعلى المستقبل أن يستمع لما يقال بأذن ناقدة، فالحديث والاستماع لكل منهما اعتبارات أخلاقية. فالمواضيع التي تتعلق بالضمير كالحق والباطل والمفيد والضار تقع تحت مسؤولية الجميع. غير أن الكلام المزدوج ليس سيئاً دائماً، فأحيانا نعطي تسميات لأشياء لا نحب الحديث عنها، للتخفيف من حدتها. ولأننا لا نحب ذكر الموت تجدنا نقول: "انتقل فلان إلى رحمة الله." أو "المغفور له فلان"، ونسمي مرض السرطان بالخبيث، والبدانة بالامتلاء، حتى نلطف من وقع هذه الكلمات علينا.

أما الحديث عن الآخر أو "القليل والقال" فينترج من نقل الأخبار إلى ترويج الإشاعات المغرضة أو المعلومات الخاطئة، وأحيانا نستخدم الغيبة للتأكد من نظرة شخص ما في تصرفات الآخرين، فمن الممكن أن نحدث أبناءنا عن فلان، الذي رأيناه يدخن السجائر، لنناقش مسألة التدخين. وبتناقل الأخبار أحيانا أخرى لبناء العلاقات، أو لاكتساب معلومات مهمة، أو لتقييم أفعالنا. ويختلف الرجال والنساء في الحديث عن الآخر، فالنساء يناقشن العلاقات، بينما تتركز أقاويل الرجال على أشخاص في مكان العمل.

وتكمن خطورة نقل الأخبار في النقل الخاطيء للمعلومات، لترويج إشاعة مثلاً. وغالبا ما نجد أنفسنا قد بدأنا بترويج الإشاعات، لأننا لا نشعر بالأمان، أو لأنه ليست لدينا ثقة بأنفسنا. وعلينا أن نتذكر دائما أن نقل الإشاعة يسير بالنسبة لنا، ولكن ما أن تبدأ الإشاعة حتى تأخذ حياة كاملة، من الصعب التحكم فيها أو وقفها.

التعميم هو محاولة لتجاهل الاختلافات والتغيرات في الأحداث والجمادات والبشر، والتركيز على أوجه الشبه بينها، واللغة تلعب دوراً رئيساً في محاولاتنا لرؤية التشابه في الأشياء، حتى وإن لم يكن هذا التشابه موجوداً، فكلمات مثل: (الأساتذة والطلاب والعلمانيون والمتحررون) تحتنا على التركيز على أوجه التشابه بينها، وعبارات مثل: (السياسيون مخادعون أو الطلاب يغشون في المدارس)، قد تدعونا للظن بأن كل السياسيين مخادعون، وأن كل الطلاب يغشون، لا بعض السياسيين وبعض الطلاب! إن كلمات مثل هذه قد تجعلنا لا نفرق بين الأشخاص، كالتعميمات التي

تقود إلى العنصرية، أو نعت جماعة من الناس بصفة معينة، سواء أ كانت التعميمات سلبية أم إيجابية، فالنتيجة واحدة، التعميمات تؤدي إلى تجاهل الصفات الشخصية، ومن السهل أن نعمم لأن التعميمات لا تحتاج إلى التحليل أو الفحص أو التفكير. ونتجاهل التميز لأن التعميمات تعطينا حلاً بسيطاً وسهلة، نتحكم في تقييمنا للبشر والمواقف والأحداث. فقد كان من السهل على لاعب الكرة الإيطالي أن ينعى اللاعب الفرنسي بالتعميم السهل "إرهابي قدر" لتكون ردة فعله ضرب الأول، وبالتالي، الحرمان من لعب الكرة!

إن التعميمات قد تفسد العلاقات، فإذا قلنا: "أنت دائماً تقاطعني." أو "أنت لا تصغين إلي أبداً." نكون قد أجبنا حق الطرف الآخر، لأنه بالتأكيد لا يقاطعنا دائماً، ولأنها بالتأكيد تصغي أحياناً. ولو تصرف أحدهم باندفاعية في موقف ما، لأعطيناه صفة التهور، ونسبنا كل صفاته الأخرى. وهناك طرق للتخفيف من التعميمات في الاتصال، الشرح ينبه إلى الاختلافات التي تميز أعضاء معينين من المجموعة، وبالتالي، يقلل من التعميم، الشرح يفيد الشخص أو الفكرة أو الحدث أو الشيء الذي تتضمنه التعميمات، فإذا سمعت أحدهم يقول: "كل الرياضيين أغبياء" أو أي عبارة تجمع البشر أو الأحداث أو الأشياء أو الأحداث في خانة واحدة سله فوراً: "عن أيهم بالضبط تتحدث؟".

التأريخ هو أيضاً تقنية أخرى للتقليل من شأن التعميمات، فلو قلنا: "عرفت فلانا منذ سنتين وكان مرحاً"، ونحن نتحدث هنا عن شخص يتسم بالجمود والكآبة في الوقت الراهن، لعرف السامع بأن الشخص ربما تغير، ولن نعتنا بالكذب، بالتذكير بتاريخ الحدث نحن نعتزف بأن الأشياء تتغير مع الزمن، ونزيد من مصداقية العبارة. والتأريخ أيضاً قد يعطينا معلومات ثمينة تساعدنا على فهم الرسالة المعنية أو المقصودة. فمثلاً، قول الملك فهد رحمه الله: "نحن لا ندعي الكمال، لأن الكمال لله عز وجل، ولكننا نستطيع أن نقول: إن الفترة التي لا تتجاوز الثلاثين عاماً على الانطلاقة الأولى للتعليم والتي أوصلتنا إلى المراحل التي وصلنا إليها الآن، سواء كانت في الناحية العلمية أو الصناعية أو الاجتماعية، تعد قصيرة جداً." كلام عام ولكن سيكون أوضح لو عرفنا أنه قاله في زيارته لجامعة الملك عبد العزيز بتاريخ ٢٤/١٠/١٩٨٣م.

واللغة قد تسبب التطرف الذي يعني أن تنظر إلى الأشياء كأقطاب متنافرة: غني/ فقير، جميل/ قبيح، كبير/ صغير، مرتفع/ متدن، جيد/ سيء، ذكي/ غبي، بالرغم من أن أغلب الأشياء تقع في الوسط ما بين الطرفين. من الممكن أن يكون التطرف مدمراً، ويوجه الخلاف إلى درجة أنه يجعل الاتصال مستحيلًا بين مجموعتين، كلاهما نقيض للآخر. معظم الناس يعتقدون أن تفكيرهم وسطي ولكن حين يظهر خلاف على السطح يظهر تطرفهم. ومن الممكن أن نتجنب مخاطر التطرف إذا عرفنا إمكانية سوء الفهم، وبالتالي، استخدمنا عبارات غير متطرفة، فإذا قلنا مثلاً: "صيف جدة حار" هذا تعميم متطرف، حار مقارنة بماذا؟ بالطائف أم بالرياض؟ هل يختلف الجوفي جدة

قرب البحر عنه في طريق مكة ؟ ما هو معدل درجة الحرارة في الصيف؟ إذا لم نرد التعميم هنا فسنقول: "من الممكن أن يكون صيف جدة حاراً ، فمعدل درجة الحرارة هو ٤٠ و يتراوح بين ٣٧ و ٤٥ انخفاضا وارتفاعا ". هذه الإيضاحات مهمة جدا إذا كان الموضوع المطروح سيثير حساسية دفاعية أو ردود فعل غير متوقعة.

وعلينا أن ننتبه إلى أن رسائنا ليست دائماً واضحة للمتلقي، إذ توجد بعض المعوقات للاتصال اللفظي التي علينا أن نحاول تجنبها. فبعض الكلمات تحجب أو تشوه أو تخفي المعنى المراد إيصاله والكلام المزدوج ليس دائماً ضاراً بالاتصال اللفظي، ولكنه قد يؤدي إلى فهم المعاني بطريقة عكسية واستخدامنا للتعميمات قد يجعلنا ننظر للأشياء من زاوية واحدة فقط، ونغفل الزوايا الأخرى. إن المعاني المختلفة لدى المجموعات والأفراد المختلفين قد تتسبب في سوء فهم، وتكون عائقاً للرسالة المراد إيصالها.

الاتصال الغير لفظي

أهمية الاتصال الغير لفظي

نحن نرسل ونستقبل (رسائل غير كلامية) بوعي أو بدون وعي، بعلم أو بدون علم. كما أننا نطلق أحكامنا على آخرين ونحدد علاقاتنا معهم اعتمادا على ما نشاهده ونقرأه في وجوههم وحركاتهم وليس بناءً على ما نسمعه منهم. ولهذا، نحن ندقق في إيماءات الآخرين ولغتهم الجسدية لمعرفة حالاتهم النفسية، على سبيل المثال: إذا شاهدنا شخصا مقطب الوجه متسع العينين، فإننا لا نحتاج إلى كلمات ليقول لنا إنه غاضب أو غير سعيد. فالأحاسيس الداخلية تنعكس على المظهر الخارجي للفرد، في وجهه، وعينه، وحركات جسده. فمشاعر مثل: الخوف، الفرح، الحزن، الغضب، كلها نستطيع أن نستقيها من الآخرين دون أن يتحدثوا، كما أن معظمنا يعتمد بشكل كبير على استقاء المشاعر الداخلية للأفراد من خلال المراقبة الدقيقة لهم. ولذلك، فإن علماء الاتصال الإنساني يؤكدون أننا نصدق الاتصال غير الكلامي أكثر من الاتصال الكلامي في حالة أن كلا منهما أصدر معنى مناقضا للآخر. على سبيل المثال، لو قال شخص ما وهو يرتعد ويتلفت يمينا وشمالا بصوت متهدج: (أنا لست خائفا)، فأى رسالة نصدق أكثر؟ الكلامية أم غير الكلامية؟.

الاتصال غير اللفظي دقيق في التعاملات الإنسانية إلى درجة أنه هو المسؤول عن (الانطباع الأول) الذي نكوّنه عن الآخر. فأحكامنا التي نطلقها على الآخرين ورأينا فيهم.. كلها تبنى على الرسائل المنقولة عبر الاتصال غير الكلامي، الذي يؤثر بدوره على كل ما يأتي بعده من رسائل كلامية. على سبيل المثال: إن من نختارهم ليكونوا أصدقاء لنا أو حتى شركاء حياتنا، نكوّن رأينا فيهم بعد الانطباع الأول (الإيجابي) عنهم. فنحن نقرّب أشخاصا معينين منا بسبب طريقة لبسهم أو مظهرهم العام، وفي المقابل نبعد أشخاصا آخرين لنفس السبب.

سمات الاتصال غير الكلامي

هناك عدة سمات تميز الاتصال غير الكلامي عن الاتصال الكلامي، أهمها أنه :
يعكس المشاعر والأحاسيس الإنسانية: لو سجلت برنامجا حواريا في التلفزيون لمدة ساعة، ثم قمت بمشاهدة ذلك البرنامج بدون صوت، لمراقبة انفعالات المحاورين وكتابتها على ورقة جانبية.
مثل: متى كان المتحدث غاضبا، متى كان ساخرا، أو مشتتا، أو يفكر بعمق... ثم قمت بإعادة الشريط لمشاهدته بالصوت، فستجد أن ما كتبتة كان يعكس بالضبط حالة الشخص المتحدث كما دونتها. أي إننا نستطيع أن نعرف الحالة المزاجية للآخرين وما يشعرون به من خلال اتصالاتهم غير الكلامي، وفي بعض الأحيان، نعرف مضمون الرسالة التي يريدون إرسالها لنا أيضا.

يحمل عنصر حتمية الاتصال: (عدم الرغبة في الاتصال تعتبر نوعاً من أنواع الاتصال). هذه الجملة تشرح هذه السمة للاتصال غير الكلامي. فلو فرضنا، على سبيل المثال، أن شخصاً ما لا يريد أن يتواصل مع الآخرين، فإن تعبيراته وإيماءاته سوف تنقل رسالة (أنا لا أريد التواصل مع أحد)، وطالما انتقلت الرسالة، فمعنى ذلك أن الاتصال قد حدث. مما يعني أننا لا نستطيع أن نتجنب الاتصال غير الكلامي.. فهو حتمي.

يعطي رسائل ضمنية: الاتصال غير الكلامي يحمل تحت عبائه الكثير من الرسائل التي لا نستطيع أن نقولها للآخرين صراحة في بعض الأحيان. على سبيل المثال، لو أراد الشخص أن يأخذ الآخرين عنه فكرة أنه (لطيف، أنيق، وجذاب)، أياً كان هذا الشخص، فإنه لن يستطيع أن يقف أمام الآخرين ويقول: (أنا لطيف.. وأنيق.. وجذاب). لو فعل ذلك، فإنه سيصبح أضحوكة. ولكنه يلجأ إلى الاتصال غير الكلامي ليظهر اللطف والأناقة والجاذبية.

يحدد هويتنا الشخصية وعلاقتنا بالآخرين: المقصود بالهوية الشخصية هو فهم الفرد لذاته من ناحية، ثم كيفية إظهار تلك الذات، ثم الانطباع الذي يتركه الفرد عند الآخرين.

مفهوم الذات: الصورة الداخلية التي نكنها لأنفسنا.
الشخصية: هي الرؤية التي يحتفظ بها الآخرون عنا.

إضافة إلى هذه الهوية الشخصية، الاتصال غير الكلامي يسمح لنا بتحديد نوع العلاقة التي نرغب في إقامتها مع الآخرين. على سبيل المثال، هناك العديد من الطرق التي ننقل بها

التحيات، ابتداء من الابتسامة المجردة مروراً بالانحناء والمصافحة والربت على الكتف، وانتهاء بالأخذ بالأحضان. كل واحدة من هذه الخيارات ستؤدي إلى معنى وتحمل رسالة تحدد نوع العلاقة الحالية مع الشخص الآخر.

غامض: من الصعب على الاتصال غير الكلامي أن يكون مؤكداً. وللتعرف على طبيعة الاتصال غير الكلامي الغامضة، يمكننا أن نتأمل ما نصادفه في حياتنا اليومية. على سبيل المثال، الصمت. ماذا يعني (الصمت).

إلا أن الغموض لا ينفى بالضرورة أن بعض العواطف والأحاسيس أسهل في فهمها من البعض الآخر وفي الدراسات التي أجريت في هذا الصدد، وجد علماء الاتصال أن بعض حركات الوجه التي تحمل الأحاسيس الإيجابية، مثل: السعادة، الحب، المفاجأة، تكون أوضح من الأحاسيس السلبية، مثل: الغضب، الخوف، الحزن.

ولدى بعض الأفراد مهارة أكثر من غيرهم في تحديد الإشارة غير الكلامية بدقة. وفي الغالب أن من لديهم مهارة إرسال المعاني غير الكلامية بشكل صحيح، لديهم أيضا مهارة قراءة المعاني غير الكلامية بشكل صحيح. كما أن فهم هذه (الرموز) يعتمد على السن والممارسة، فالأشخاص الأكبر سنا والأكثر اختلاطا بالمجتمع، ترتفع نسبة فهمهم للرموز غير الكلامية، مع الوضع في الاعتبار، الشخصية والقدرات الخاصة. وعلى سبيل المثال، تشير الدراسات البحثية إلى أن المرأة أقدر من الرجل على قراءة الرسائل غير الكلامية، فدرجة قراءة المرأة لهذه الرموز تصل إلى نسبة (٩٥%). إلا أنها لم تصل في أي حال من الأحوال إلى (١٠٠%).

العلاقة بين الاتصال اللفظي وغير لفظي

عندما يتحدث الإنسان فإنه لا يفصل الرسائل الكلامية عن الرسائل غير الكلامية، ولكنها تأتي كتلة واحدة متساوقة مع بعضها البعض. إذا قال لك شخص ما وهو يبكي: (أنا محبط وأشعر بالتعاسة)، فإنك لن تفصل حركات الوجه عن الكلمات التي قيلت في رسائل منفصلة، ولكنك ستأخذ الاثنين معا لأنهما يؤديان سويا معنى واحداً ويساهمان في إيصال رسالة واحدة. ويحدث هذا لأن الاتصال عبارة عن مجموعة من الرموز. ولهذا، فإننا عند إرسال واستقبال الرسائل الكلامية وغير الكلامية، نفهم الاثنين معا. فالكلمات وحدها، على سبيل المثال، قد لا تدل على كثير من المعاني لو لم يكن هناك (ضغط) على بعضها لإظهار معناها. وهذا (الضغط) يدخل ضمن الاتصال غير الكلامي. هناك ستة أوجه تربط الاتصال غير الكلامي بالكلامي:

التأكيد: الاتصال غير الكلامي يقوم بدور (التأكيد) على الكلام عن طريق الضغط على بعض الكلمات، أو تخفيف البعض الآخر خلال الحديث. على سبيل المثال: جملة (أنا لم أطلب من زيد الخروج). لو تم الضغط على كلمة (أنا)، فإن الجملة تدل على أن شخصا ما طلب من (زيد) الخروج ولكنه ليس (أنا). ولو تم الضغط على كلمة (الخروج)، فالجملة تعني: (لقد طلبت من زيد أن يلتزم الصمت أو ينتقل من مكانه.. ولكن هو الذي قرر الخروج من تلقاء ذاته). كما أنه يمكن أن نظهر بعض الكلمات عندما نرفع أصواتنا أو نضرب على الطاولة بقبضتنا مثلا. وفي هذه الحالة، نحن نلفت الانتباه إلى جزء معين في الرسالة الكلامية، أي إننا نؤكد على ذلك الجزء منها عبر الاتصال غير الكلامي.

الإتمام: الرسائل غير الكلامية (تتم) الرسائل الكلامية عندما تضيف إليها معاني أخرى. على سبيل المثال، عندما تقول لشخص ما: (أنا لا أريدك أن تقف بجانبني) ثم تقوم بدفعه بعيدا عنك. فالرسائل التي نقلها الاتصال غير الكلامي تمتت الكلام الذي قيل.

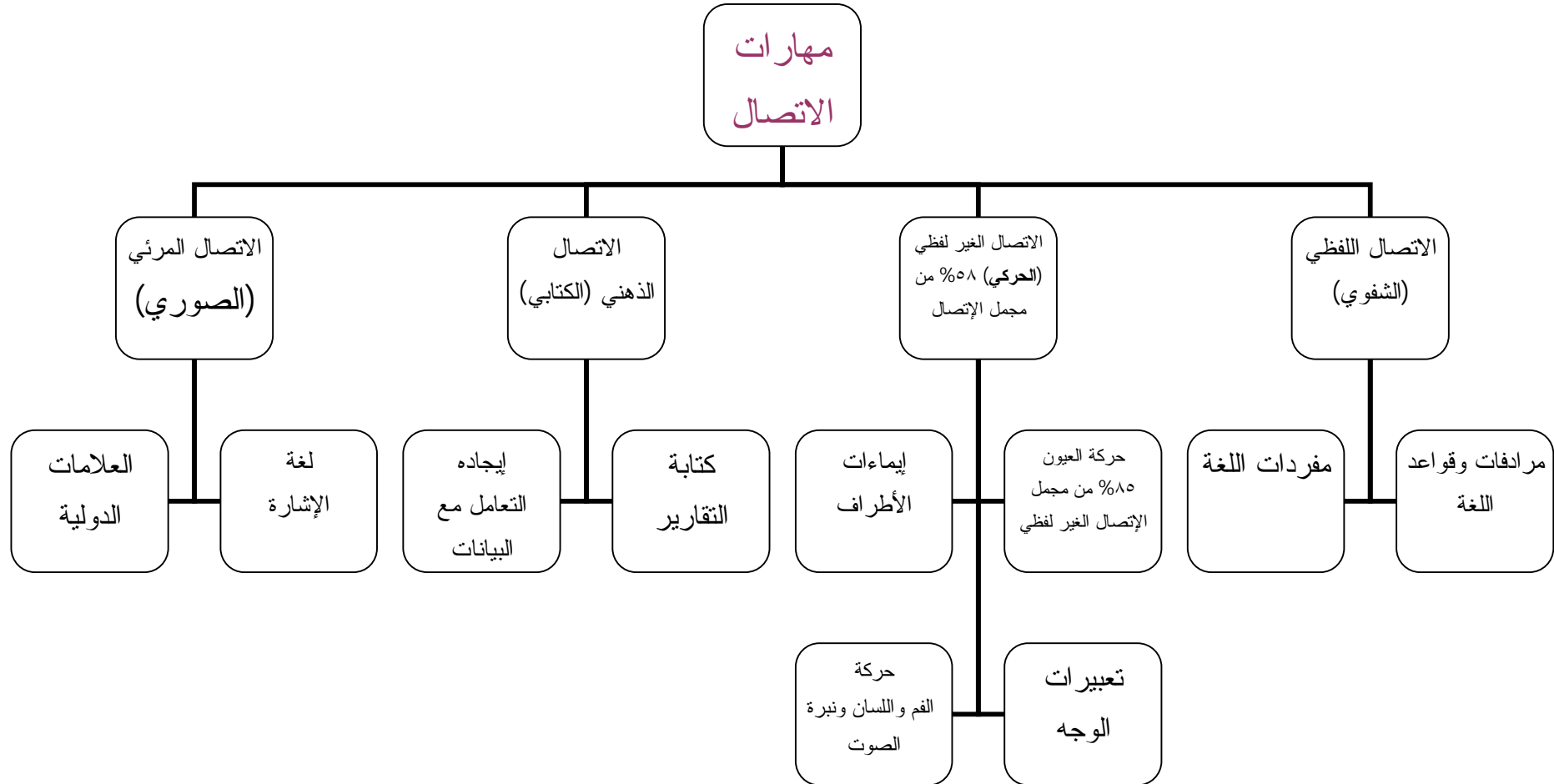
التناقض: الرسائل غير الكلامية قد (تتناقض) الرسائل الكلامية عندما تعطي معنى معاكسا لها، كأن تقول لشخص ما: (صديق) مترافقا مع نبرات صوت ونظرة سخرية تدل على أنه (كاذب).

التنظيم: الاتصال غير الكلامي (ينظم) الاتصال الكلامي. فهو يعطي الدور لمن يتحدث ومن يصمت من خلال نبرات الصوت المنخفضة في نهاية الكلام. إضافة إلى أنه يحدث الآخر على الكلام، من خلال بعض الإيماءات، مثل: أن تقوم بالإيماء برأسك للأعلى والأسفل.

الإعادة: الاتصال غير الكلامي (يعيد) المعنى الذي وصل عبر الاتصال الكلامي. كأن تقول: (نعم) وتومي برأسك علامة الموافقة.

الاستعاضة: الاتصال غير الكلامي يمكن أن يكون (بديلا) عن الاتصال الكلامي. كأن تهز رأسك بـ(لا) عوضا عن أن تقول (لا)، أو أن تعطي إشارة (ok) عوضا عن أن تقول (ممتاز).

نظرية الاتصال الإنساني



٧. مهارات التفاوض بين الثقافات المتعددة

(المفهوم والخصائص)

(نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة ، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه)

مفهوم المفاوضات:

تتضمن كلمة (مفاوضات) باللغة العربية جانبي الاخذ والعطاء .وتعني باللغة الانجليزية (العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو اكثر لاجراء مباحثات بهدف التوصل الى اتفاق حول قضية ما) . وفي المصطلح لها تعريفات كثيرة ، منها :

- تفاعل بين الاطراف المتنازعة بهدف التوصل الى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
- طريقة يمكن الوصول من خلالها الى اتفاق ، بتوفر عناصر دفع وعناصر تعطيل معينة.
- محادثات تجري بين فريقين متحاربين من اجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.
- حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول الى اتفاق .
- مرحل من مراحل الحوار قبل الوصول الى اتفاق.

خصائص المفاوضات:

١- المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:

أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديد ما : اي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض ، واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل الى نقطة التقاء المصالح، لتكون بمثابة الأرضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية .

ب-تهيئة المناخ التفاوضي ، أو توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية .

ت-قبول الاطراف المتنازعة للتفاوض ، لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد والممكن - أو الأفضل - لحل النزاع القائم.

ث- بدء عمليات التفاوض، وتعنى هذه المرحلة بتحديد الاطراف التفاوضية واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة وإجراء المفاوضات.

ج- التوصل الى اتفاق ، وقد يأخذ شكل اتفاق مكتوب يوقع عليه اطراف التفاوض ، وقد يكون غير مكتوب .

ح- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض ، وتستخدم في هذه المرحلة عادة بعض المعايير للتأكد من تحقيق الاهداف التفاوضية .

٢- المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الاخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر ، وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض.

٣- المفاوضات علاقة اختيارية إرادية.

٤- المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات ، وتحتل الاحتكاك، ويكتنفها الازعاج لأطراف التفاوض.

٥- أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض ، من خلال التحاور والتفاعل والاقناع ، الى ايجاد حل لها أو التوصل الى اتفاق معين تلتزم به الاطراف المتفاوضة.

٦- يستخدم التفاوض في مجالات عدة ، أهمها:

أ-المجال التجاري والاقتصادي.

ب-المجال العسكري.

ت-المجال السياسي.

٧- يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع :

هناك ٣ اشكال من الصراع هي : صراع الموارد ، وصراع الوسائل ، وصراع القيم.

في صراع الموارد: لايستطيع أي طرف من اطراف التفاوض أن يحقق أهدافه الا على حساب الاخر، بسبب القيود المفروضة الموارد.

في صراع الوسائل: يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه .

في صراع القيم: عندما يجد المفاوض ان صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها :

أ- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية ، وعدم تحدي تلك المشاعر .

ب- ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض ، أو أخذ استراحة من اجل تهدئة مشاعر الخصم ، ثم استئناف المفاوضات.

ج- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية ، وفي الوقت المناسب ، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.

د- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم ، إذ ان ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة.

٨- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات نتائج ، وقد تكون هذه النتائج

ايجابية، وقد تكون سلبية.

وتتمثل النتائج السلبية:

- أ- فرض الحل : قد يتمتع أحد اطراف التفاوض بقوة تسمح له ان يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه.
- ب- الاستسلام : يحدث الاستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.
- ج- الحل الوسط : تعني الحل الوسط ، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض اهدافه الصغرى ، وربما عن بعض اهدافه الكبرى ، وذلك من اجل ضمان تحقيق الاهداف الاخرى ، فاذا ما كان احد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.
- د- التصحيح: يحدث التصحيح عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه.
- و- المأزق : ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية.

٩- التفاوض انواع متعددة :

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار . ويوجد معياري الاستراتيجية ، والهدف . فوفق معيار الاستراتيجية هناك تفاوض (ربح | ربح) . وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة. وهناك تفاوض (ربح | خسارة) ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض. وهناك أكثر ملاءمة لأحد أو لجميع الأطراف التفاوضية.

وطبقاً للهدف التفاوضي يمكن ملاحظة الأنواع التالية للتفاوض :

- أ- تفاوض من أجل مد اتفاقيات أو تعهدات أو ترتيبات قائمة بين الأطراف التفاوضية.
- ب- تفاوض من اجل تطبيع العلاقات ، ويقصد به اعادة تأسيس علاقة دبلوماسية أو انهاء موقف.
- ج- تفاوض تغيير اوضاع ما لصالح طرف ما، ويستهدف هذا النوع من التفاوض تغيير الاوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر.
- د- التفاوض الابتكاري ، ويقصد به ايجاد علاقة جديدة وتغيير طبيعة العلاقات بين الاطراف التفاوضية.

((مبادئ التفاوض))**اولا - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:**

تتمثل المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يلي:

- (١) فإوض الاشخاص الذين يملكون السلطة. وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها.
- (٢) ضع اهدافا كبيرة. وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى اذا ماتطلب الأمر ذلك وكن على استعداد للانسحاب من المفاوضات واذا ماوجدت انها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.
- (٣) لا تركز على الاهداف قصيرة المدى. وقاوم اغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق وضياع للأهداف بعيدة المدى.
- (٤) كن هادئا واضبط اعصابك. ولا تظهر ضعفك امام الآخرين. وكن واثقا من نفسك وقادرا على فرض احترامك على الآخرين وشارك في النقاش وانت على ثقة بأنك ستحقق الاهداف.
- (٥) كن متفائلا. فالتفاوض احد اهم اسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم. وانشر روح التفاؤل لدى اعضاء الفريق التفاوضي.
- (٦) لا تروج لنفسك. وروج لأفكارك وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون اساسا ثمرة لترويج ما لديك من افكار.
- (٧) تفهم حاجات الطرف الاخر وتعامل معه من مصدر قوة. فالمفاوض الناجح يصبح اكثر فاعلية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية. ولا تستخف بالآخرين.
- (٨) استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك وتعلم كيف تفيد من ردود افعال الآخرين. ولا تفاوض مالم تكن مستعدا
- (٩) لا تستعجل الامور. ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه. اجل قرارك لوقت اخر.
- (١٠) تعامل مع الطرف الاخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه.
- (١١) راع مبداء السرية واحرص على عدم افشاء مالدريك دفعة واحدة. وكن غامضا الى درجة المجهول بالنسبة للطرف الاخر
- (١٢) قم بتهيئة الطرف الاخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه
- (١٣) كن مقبولا في طرح افكارك وتمتع باليقظة والسرية فاساعات المفاوضات يمكن ان تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الاخر بصبر بالغ.
- (١٤) اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة ايجابية. بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة اذ ان لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها.
- (١٥) لا ترسل احدا نيابة عنك حيث امكن فأنت الوحيد الذي تستطيع ان تشرح قضيتك بصدق وتثير الاهتمام الحقيقي بشأنها

- (١٦) شكل فريقا تفاوضيا مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق فإذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الآخر فإن المفاوضات تغدو مهددة بالفشل.
- (١٧) استمع لفهمهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة إضافية واحتفظ بحكمتك واجمع ماتستطيع جمعه من حقائق ومعلومات.
- (١٨) لا تنبهر بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح اذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك اذا ما اقتضى الامر ذلك.
- (١٩) اذهب الى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقويمه فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء
- (٢٠) لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.

ثانياً- مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- (١) كن كما انت. فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك في وقت مبكر من الاجتماعات وسوف تفقد مصداقيتك اذا ما تظاهرت بشيء ما.
- (٢) كن ايجابيا عد مناقشة مشكلات الآخرين. انهم سيفقدون لك ذلك وسوف تحقق مكاسب اذا ماجعلتهم يشعرون بالارتياح.
- (٣) لاتخرج الاشخاص الآخرين اذا ما اخطوا. وتجاوز عن ذلك الخطأ وانتقل الى نقطة اخرى.
- (٤) احذر من الاستطراد في توضيح افكار لاصلة لها بالموضوع. فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وافكارك الشخصية.
- (٥) لاتكن فضا كريها فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بالفوقية.
- (٦) اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محبة.
- (٧) لاتسرف في الضغط على الطرف الآخر. وكن حساسا تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم. ولا تطلب الكثير ان الجشع غالبا مايجهض اكثر الاجتماعات ايجابية.
- (٨) فكر قبل ان تتكلم. واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين.
- (٩) كن متفهما للأحاسيس الشخصية ودع الآخرين يعرفو انك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون الى تقديمها.
- (١٠) احترم الهوية الشخصية فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس ويعود بالنافع الكبير عليك.

ثالثاً - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ. أهمها:

- (١) لا تتراجع. واعلم ان محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل اليها مؤخراً سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل
- (٢) كن عضواً في فريق فعندما يعمل اعضاء الفريق معا في المفاوضات فإن كل عضو فيه لابد ان يسير وفق الخطة الموضوعية بالتزام ذاتي.
- (٣) احرص على مظهرك وسلوكك في اثناء جلسات التفاوض ولا تكن مترهلاً في جلستك.
- (٤) احرص على ان تكون اجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية.
- (٥) لا تكن على عجلة من امرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد وستكون معرضاً لنسيان بعض الاشياء التي ربما تكون مهمة
- (٦) لا تتكبر او تتفاخر فإذا كان لابد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع احد مساعديك يفعل ذلك.
- (٧) كن صادقاً، اذ من الممكن ان يعرف الطرف الاخر كل شيء عنك وعن المؤسسه التي تمثلها و عما يتوقع منك
- (٨) لا تتأخر عن الوقت المحدد واذا اضطررت الى التأخر فاتصل بذوي العلاقات في المفاوضات ودعهم يعرفو اسباب ذلك.
- (٩) اقتنع بالرأي قبل اقناع الاخرين به وكن مستعداً بشكل جيد فذلك يزيد من ثقتك بنفسك ويجعل الاخرين اكثر تهيئاً لك ان عدم الاهتمام بنفسك يوحي بعدم اهتمامك بأي شي اخر.
- (١٠) حاول ان يكون اعضاء فريقك التفاوضي مساوياً لعدد اعضاء الفريق الاخر. واختر اعضاء فريقك بعناية.
- (١١) تجنب التعقيد واذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الاقل بملخص مفهوم. فالناس عادة لا يوافقون على الاشياء التي لا يفهمونها.
- (١٢) تنبه الى عملية ترتيب المكتب فقد يحاول الطرف الاخر اظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة. ولاحظ نوافذ غرفة المفاوضات فقد يعتمد الطرف الاخر ان يجلسك مواجهاً للشمس او لضوء ساطع.
- (١٣) كن حذراً من الشخص المداهن فالشخص الذي لا يعرفك معرفة حقيقية تحمل مداهنته معاني عدم الإخلاص. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الاخر ولا تدع الطرف الاخر يطلع على ماتعده من تقارير ولا تتخذ بظواهر الامور.

١٤) لا تتع بشراك من يفتعل الغضب فبعض اعضاء الطرف الاخر ربما يتقوه بكلمات غاضبة
لحملك على فقدان توازنك تحكم في اعصابك ولا تسرع في الرد لكي تكون متاكدا مما ترغب
في التلفض به.

١٥) تفحص بنود الإتفاقية التي تم التوصل اليها.بخاصة اذا ما قام بصياغتها الطرف الاخر.

رابعا - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي:

(١) أطرح اسئلة للحصول على إجابات إيجابية ودع الآخرين يقولوا ((نعم)) تذكر معي مايلي ((ضرب
الحجاج اعناق اسرى جيء بهم إليه فلما جاء اليه احدهم ليضرب عنقه قال للحجاج والله لئن اسأنا في
الذنب فما احسنت في العفو فقال الحجاج أف لهذه الجيف.أما كان فيها احد يحسن مثل هذا)) وامسك
عن القتل.

(٢) كن مرنا فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلنتقي بالطرف الآخر.

(٣) توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له.

(٤) أجل مناقشة القضايا الأساسية واعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف. إذ
ربما يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية او حتى تغيير الأهداف.

(٥) كن على بينة من انك سوف لن تقاطع في الأجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح.

(٦) تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة فلا تتوقع ان تكسب شيئاً من مفاوضات متعب حتى لو استخدمت
جميع مالدك من قوة تفاوضية.

(٧) غادر غرفة الاجتماعات إذا ما اردت التشاور مع مساعدك ووجدت في ذلك فائدة.

(٨) كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.

(٩) عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت انهم في حالة من التوتر فأقترح وقتاً للراحة.

(١٠) لاتكن معقدا للأمر. فكلما كان الأمر سهلا من وجهة نظر الآخرين كانت استجابتهم أسرع
واكثر ايجابية.

(١١) اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديرا ظهرك للنافذة ومقابلا الباب ووجه عملية الجلوس
واقترح خطط الغداء وكن البادئ في العمل.

(١٢) اطرح خطة شاملة لأعمال الإجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل

(١٣) احرص على ان يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى. اذ كلما كان عدد المشاركين
قليلاً كلما كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.

(١٤) قدم تنازلاتك بحذر انه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات ان تلنزم بشيء ما.

(١٥) لاتضيع وقتك ووقت الآخرين. وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار.

(١٦) لاتطل وقت الاجتماع اذا ماشعرت ان اهدافك تحققت وكن محددا في العرض الذي تقدمه للطرف الاخر.

(١٧) اطلب استراحة قصيرة. واذا كنت لاتستطيع ان تترك غرفة المفاوضات فإنه يمكنك ان تقطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة.

مناهج التفاوض والدافعية

مناهج التفاوض

أولاً- عوامل اختيار المنهج التفاوضي :

يمكن لكل طرف من أطراف التفاوض أن يساوم من اجل الحصول على حصة أكبر من قيمة ثابتة محددة وهذا ما يطلق عليه (منهج المساومة) .

كما يمكنه أن يجد حلاً للمشكلة المتنازع عليها بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من أطراف التفاوض ، وهذا ما يطلق عليه (منهج الجهد المشترك لحل المشكلات) .

هناك عدة عوامل تحدد أي من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه المفاوض أهمها :

١. طبيعة القضايا المتنازع عليها :

أن القضايا المتنازع عليها ذات البعد الواحد تشجع على تبني (منهج المساومة) . في حين القضايا ذات الأبعاد المتعددة على تبني (منهج الجهد المشترك لحل المشكلات) .

٢. العلاقة بين أطراف التفاوض .

٣. نماذج شخصية أطراف التفاوض :

يشكل العنصر الإنساني عاملاً مهماً ورئيسياً في المفاوضات ، فالمفاوضات تتأثر بمجموعة من الاعتبارات أكبر من مجرد الاعتبارات المنطقية والعقلانية ، والناس غالباً ما يتصرفون بطرق غير منطقية وغير متوقعة .

٤. الوقت المتوافر للتفاوض :

إن منهج الجهد المشترك لحل المشكلات بطريقة بناءة وهادفة يتطلب وقتاً طويلاً . وعندما يكون الوقت قصيراً يبرز ميل لتبني منهج المساومة . وعادةً ما يستغل المساومون بالعادة الوقت القصير لإجبار الآخرين على التوصل إلى اتفاق .

٥. ميزان القوة :

إذا امتلك أحد الطرفين قوة فعلية أو توقع أن تكون له قوة أكبر من الطرف الآخر ، فإن هذا الطرف ستكون لديه رغبة في استخدام منهج المساومة ، إذ من الأسهل والأسرع استخدام هذا المنهج بالاستناد إلى القوة بدلاً من الاهتمام بحاجات الطرف الآخر .
وعندما يتضح أن كلا الطرفين يتمتعان بقوة متساوية تقريباً فستكون النية متجهة أكثر نحو تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات .
يوضح الجدول التالي أثر العوامل المختلفة على تبني كل من منهج المساومة ، ومنهج الجهد المشترك لحل المشكلات :

| المنهج المناسب | | العامل |
|----------------------------|----------------|---------------------------------|
| الجهد المشترك لحل المشكلات | المساومة | |
| - ذات أبعاد متعددة | - ذات بعد واحد | ١. طبيعة القضايا المتنازع عليها |
| - مبلغ قليل قابل للزيادة | - مبلغ ثابت | |
| - اعتمادية | - مستقلة | ٢. العلاقة بين أطراف لتفاوض |
| - معطون / آخذون | - آخذون | ٣. نماذج أطراف التفاوض |
| - طويل | - قصير | ٤. الوقت المتاح |
| - متوازن | - في جهة واحدة | ٥. ميزان القوة |

ثانياً - منهج المساومة :

إن منهج المساومة أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات .
ويستخدم هذا المنهج عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد ويتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر .
هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة ، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف وبالقواعد الأخلاقية لدى المفاوض . فاستبعاد بعض القضايا بوصفها غير قابلة للتفاوض والتركيز على بعضها الآخر يعتبر سلوكاً أخلاقياً وتقليدياً مقبولاً في المفاوضات . أم المحاولة المعتمدة لتزويد الآخرين بمعلومات كاذبة بهدف تضليلهم فإنها لا تعتبر سلوكاً أخلاقياً .

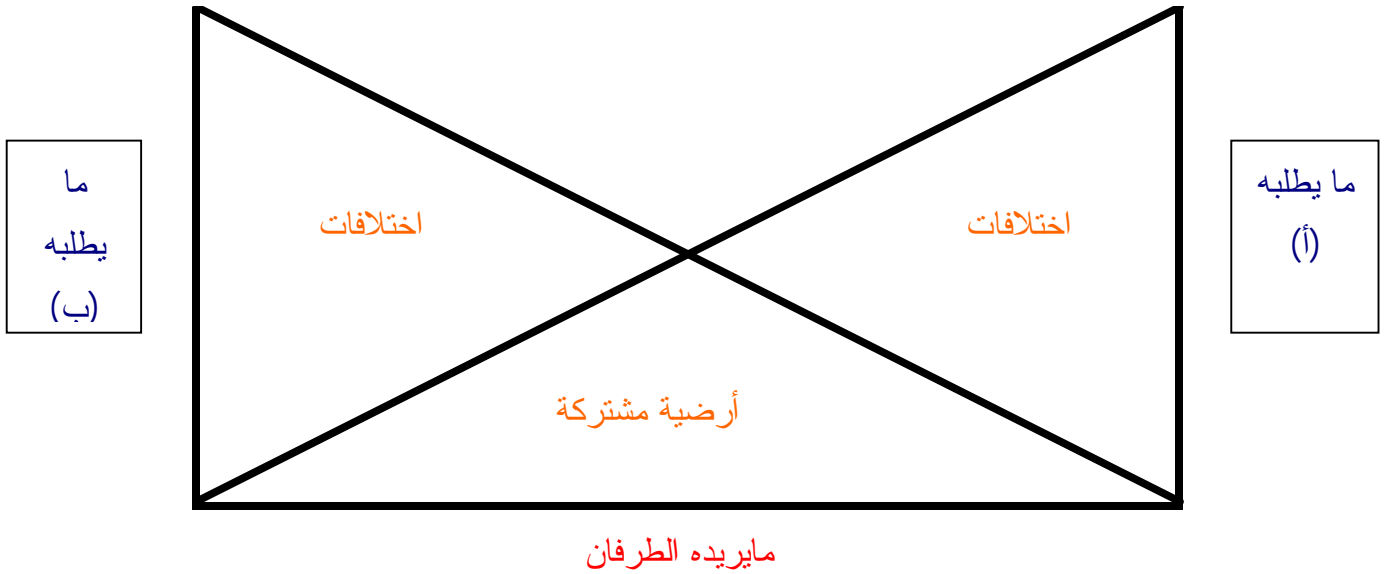
ثالثاً - منهج الجهد المشترك لحل المشكلات :

إن الهدف الأساسي للتفاوض باتباع منهج الجهد المشترك لحل المشكلات هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة ، بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين ، وتكون النتيجة (ربح / ربح) لكلا الطرفين .

إن استخدام هذا المنهج يتطلب ولاشك مهارة عالية في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيه الموقف وينقلب إلى موقف مساومة .

إن هذا المنهج يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات أكبر مما يتطلبه منهج المساومة، فإذا لم يتوافر مثل ذلك فإن المفاوضات ستتبنى منهج المساومة .

رابعاً- المفاوضات والأرضية المشتركة :



عادة ما يبدأ المفاوضات المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات كما هو موضح في الشكل .

يوضح هذا الشكل المصالح المشتركة بين طرفي التفاوض التي تكون مبرراً كافياً لا لتقائهما . كما يوضح مناطق الاختلاف بينهما .

إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة ، فإن البناء القوي على أرضية مشتركة في بداية المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستأتي .

خامساً - المفاوضات ومواجهة الاختلافات :

يتجه المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة نحو تقليص الاختلافات الصغرى قبل معالجة الاختلافات الكبرى ، أم إذا ابتدأ الطرفان من النهايات القصوى لاختلافاتهم فلن يلتقيا في المنتصف .

سادساً - تغيير سلوك الطرف الآخر في المفاوضات :

ترتكز على مبدئين رئيسيين :

١. من السير أن تجعل الناس يغيرون أو يعدلون سلوكهم بدلاً من أن يغيروا أو يعدلوا مواقفهم ، وعندما يتغير السلوك تتغير المواقف تدريجياً.
٢. تنزع السلوكيات التي تعزز إيجابياً إلى الثبات والاستمرار ، أما السلوكيات التي تعزز سلبياً فتتزع إلى الاختفاء .

الدافعية والتفاوض

أولاً- نظرية ماسلو في الحاجات :

يفترض ماسلو أن لدى كل شخص مجموعة من الحاجات التي تتطلب إشباعاً ، وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف ، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجته .

ويقسم ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات معروفة :

١. الحاجات الفسيولوجية :

وهي الضرورات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة ، وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة والهواء وما إلى ذلك .

٢. حاجات الأمان :

يمكن التعبير عن حاجات الأمان في صورة الرغبة في الحماية ضد الأخطار التي يتعرض لها الإنسان ، مثل الحريق والحوادث وأخطار التهديد والحرمان من الأمان الاقتصادي .

٣. الحاجات الاجتماعية :

وتتعلق هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين وبقبول الآخرين له .

٤. حاجات المركز والمكانة :

وهذه الحاجات لها شقان

- الاعتداد بالنفس مثل (الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال والحرية)
- حاجته إلى الشعور باعتراف الآخرين به .

٥. حاجات تحقيق الذات :

ويعني تحقيق الذات رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد .

علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية :

١. لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى . وبالتالي لا بد له أن يضمن إشباع حاجات البقاء (المكان والتجهيزات المناسبة ونحوها) وأن يشبع حاجات الأمان بضمنان عدم التهديد . كما لا بد له من إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية . إن إشباع الشعور بالذات يعتمد بشكل كبير على تقويم الشخص لذاته ، فإذا اتصفت قيمه بالوضوح والصراحة والإبداع فإنه سنجذب نحو (التوصل إلى اتفاق).

٢. هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات ، ومن خلال كسب الاحترام، ويعني ذلك أن يجوز على :

- احترام زملائه ، ولا يتم ذلك له إلا من خلال وجود أهداف واضحة للمفاوضات التي يقوم بها .
- احترام الطرف الآخر ، وهنا إذا كان نظامه القيمي يركز المكاسب المادية فإنه سيعتقد أن احترام الطرف الآخر له يعتمد على نجاحه في الحصول على هذه المكاسب .
- احترامه لنفسه ، ويتحقق له ذلك بنجاحه في السعي للتوصل إلى اتفاق والحصول على مكاسب .

ثانياً - نظرية ديفيد ماك ليلاند :

يبين البحث وجود ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد :

١. الحاجة إلى الإنجاز :

يظهر المفاوضون المحترفون اندفاعاً قوياً لإبرام اتفاقيات ذات أثر فعال . ولديهم عادةً دافع داخلي للتحسين ، ويهتمون بالنتائج ، ويميلون إلى تبني منهج الجهد المشترك لحل المشكلات .

٢. الحاجة إلى الانتماء للآخرين :

إن هؤلاء الأفراد يحاولون شراء الصداقة لكنهم في النهاية يفقدون احترامهم لأنفسهم ، وإن ميلهم إلى وسائل تهدئة الأوضاع في أثناء إجراء المفاوضات يؤدي عادةً إلى تصعيد طلبات الخصم .

٣. الحاجة إلى السلطة والنفوذ :

إن المفاوضين الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً إلى ممارسة التأثير ، ويستخدمون علاقات النفوذ ، ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يعملوه .

ثالثاً- نظرية الأنا :

ثمة نظرية أخرى تلخص احتياجات الأنا في ثلاث نقاط :

| | |
|-------------|---|
| ١. الإيجاز | (الحاجة إلى التوصل إلى نتائج) |
| ٢. الانتماء | (الحاجة إلى الارتباط بالآخرين) |
| ٣. القوة | (الحاجة إلى التأثير في الآخرين وفي المواقف) |

مهارات حل الصراع

يعني هذا الفصل بالمهارات المتعلقة بحل الخلافات بين الناس، وهذه المهارات كثيرة ومتنوعة. وتتوقف المهارات المطلوبة على طبيعة الخلاف وعلى اتجاهات الأطراف المعنية فيه. لذا، فإن المهارة الرئيسية للمفاوض هي أن يكون حاذقاً في تحديد مجموعة المهارات التي يجب استخدامها.

تحديد طبيعة الصراع :

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل كلا الطرفين (أو الأطراف) للتوصل إلى حل. وتتوقف عملية حل الصراع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع. هذا الإدراك هو الذي يحدد، وليس حقيقة الصراع نفسه، الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع.

يميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما :

(١) الصراع التكاملي :

يوجد هذا النوع من الصراع عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها. بمعنى آخر ليس هناك كسب مقابل خسارة.

(٢) الصراع غير التكاملي :

يتميز هذا النوع من الصراع بما يمكن أن يسميه أنصار نظرية الألعاب " حاصل الصفر ". وهذا يعني أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر. كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض.

الإصغاء والتواصل :

في كلا النوعين من الصراعات : التكاملية وغير التكاملية، يعتبر الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمراً مهماً. ومع ذلك فإن الإصغاء أمر صعب، لأن أفكارك الخاصة ستعمل على تحويل انتباهك بعيداً عما يقوله الآخرون. وستجد نفسك في المفاوضات مشغولاً بالتحضير لحجتك في الوقت الذي يستمر فيه الطرف الآخر في الحديث. أو قد تشعر بالغضب إلى الحد الذي يصعب معه الانتظار لتوضيح وجهة نظرك أو تدافع عنها. وهناك عوامل رئيسية تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية، وتؤثر في قدرتك على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون.

يتمثل العامل الأول فيما يعرف بـ "التصفية"، أو بتعبير آخر وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال :

(١) الافتراضات.

(٢) التوقعات.

(٣) التصورات أو المفاهيم المسبقة.

(٤) الحالة العاطفية.

(٥) التحيز.

ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم " الرسائل المزدوجة " وهذا العامل يجعل الإصغاء صعباً؛ لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.

كذلك، هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات بحيث أنها يمكن أن تعمل على عرقلة سير المفاوضات، منها : اللغة، والروح السلبية لأحد الأطراف، وسلوكية رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة. ولكي يكون الاتصال فعالاً لابد من مراعاة ما يلي :

(١) عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير اهتمامه وشكوكه أو ضيقه وغضبه.

(٢) عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره، وفي الوقت نفسه التغاضي عن الأسئلة المحرجة التي يوجهها إليك.

- ٣) كن مستمعاً جيداً، وذلك بأن تفرغ عقلك مما يشغله.
- ٤) تتبّه إلى أن الكلمات ليس لها معانٍ. وإنما الناس هم الذين يضعون لها الدلالات، وأنها تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية، وأنها ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعية.
- ٥) أنظر إلى من يحدثك، وتحقق من سلامة فهمك، واستخدم أسلوب إعادة الصياغة لتأكيد ذلك، وأكد ما يقوله بالإيماءات.
- ٦) قم بإلقاء الأسئلة بشكل سليم : إن إلقاء الأسئلة عملية تحتاج إلى تفكير.
- ولذا يجب الحرص في استخدام الأسئلة كأداة تفاوضية، فالسؤال الذكي يبدأ قبل إلقائه بوقت طويل، إذ يمر بالمراحل التالية :

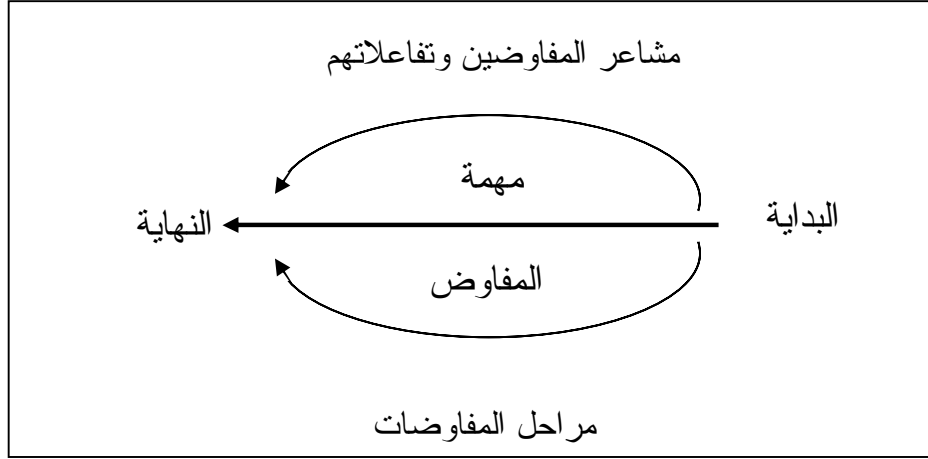
- تحديد الهدف : ويتضمن ذلك تحديد الفائدة من إلقاء السؤال.
- صياغة السؤال بوضوح وهدوء، وجعل الطرف الآخر يدرك أن السائل ينتظر جواباً.
- الإنصات للإجابة : إن الإنصات مهارة تستدعي التركيز وبذل الجهد، لأن الفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة أضعاف السرعة التي يتكلم بها.
- اتخاذ إجراء : بالرغم من أن كل سؤال أو إجابة لا يحتاج إلى اتخاذ إجراء ما، إذ يكتفى أحياناً بالإنصات وإعلام الآخر أنك قد فهمت وجهة نظره، فإنك يجب أن تقوم بعمل ما وفقاً لما عرفته، لكي تجعل لسؤالك نتيجة ويعود عليك بالفائدة.

ويمكن تحديد أنماط الأسئلة التي تقيد في الموقف التفاوضي على النحو التالي :

- الأسئلة العامة : وتهدف إلى الاستطلاع ومحاولة وضع إطار عام للمناقشة.
- الأسئلة المباشرة : وهي التي توجه إلى شخص معين بصيغة محددة.
- الأسئلة الإيحائية : وهي التي تحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين.
- الأسئلة المحددة : وهي التي تُلقي بغرض الحصول على معلومات تفصيلية.
- الأسئلة المبهمة : وهي التي تحمل أكثر من معنى.
- الأسئلة الاستفزازية : وهي التي قد تستهدف إظهار الاختلاف بين آراء فريق الطرف الآخر أو إشغاله أو استثارته.
- الأسئلة التي يجاب عنها ب " نعم " أو " لا " : وهذا النمط من الأسئلة من أكثرها خطورة، ولا يوجه عادة إلا بعد تهرب الطرف الآخر من الإجابة.
- الأسئلة المرتدة : وهي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة.

فهم العملية التفاوضية :

يوضح الشكل التالي العملية التفاوضية :



يجب أن لا يتركز الاهتمام في العملية التفاوضية على النشاط الذهني لعرض الحجج والبراهين، بل لابد من مراعاة الجنب العاطفي أو غير العقلاني أو جانب المشاعر والتفاعلات، وهذا يعني أن عملية المفاوضات تتضمن جانبين هما : جانب المشاعر والتفاعلات، وجانب المهمة التفاوضية. **أولاً : المشاعر والتفاعلات :**

في المراحل الأولى للمفاوضات، لابد للمفاوض أن يصغي جيداً إلى الطرف الآخر؛ لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة، فهو سيكشف أحياناً عن تلك المشاعر لا شعورياً من خلال سلوكياته، وفي أحيان أخرى ربما يسعى عن قصد إلى إثارة استجابة معينة. لذا، ينبغي على المفاوض أن يكون قادراً على التوفيق أو سماع ما يريد سماعه بحيث يستطيع السيطرة على إجاباته أو التحكم بها. وكلما تقدمت عملية المفاوضات وجب على المفاوض أن يحاول التعرف على سلوكه المتعمد أو المقصود وسلوكه غير الواعي، وذلك من خلال إثارة الأسئلة التالية :

- ما هو التأثير الذي يحاول الطرف الآخر أن يحدثه؟
- ولماذا يريد أن يحدث ذلك التأثير؟
- وفي أيّ من المواقف تظهر عاداته الخاصة؟
- وعندما تظهر تلك العادات، فما الذي تعنيه بالنسبة للإستراتيجية التي يتبناها المفاوض؟

كذلك لا بد للمفاوض من أن يوجه لنفسه السؤالين التاليين :

- ما هو شعوري نحو خصمي ونحو المفاوضات ؟

- هل هذه المشاعر تعيق الحكم المنطقي على الأشياء ؟

فإذا كانت إجابة المفاوض ب " لا " عن السؤال الأول، وكانت إجابته ب " نعم " عن السؤال الآخر، فإن على المفاوض أن يفكر حينئذ في أخذ استراحة أو عطلة، وإن كان ذلك متعذراً فليحاول أن يكون مسترخياً، وليجعل نفسه عميقاً ومنتظماً.

إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته وإستراتيجياته، بهدف أن تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات.

ثانياً : أدوار المفاوضين :

إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات، وهو قد يكون عدوانياً أو ودياً أو دافئاً أو بارداً، الأمر الذي يفرض عليك أن تعرف ماذا يفعل، ولماذا يفعل؟

ومن الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض ما يلي :

(١) المفاوض العدواني : ويمارس أسلوبه هذا عادة قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر.

(٢) المفاوض المتوقف قليلاً : وهو المفاوض الذي يصغي للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم بها، حتى يعطي إحياءً بأنه يفكر بعمق.

(٣) المفاوض الساخر أو الاستهزائي : وهو الذي يستهزئ بمقترحات الخصم.

(٤) المفاوض المستجوب : ويهدف إلى اكتشاف موقف الخصم.

(٥) المفاوض المتدثر بثياب المعقولية : وهو قناع للمفاوض الذي يبدو عليه التعاون، لكنه يتقدم بطلبات مستحيلة.

(٦) المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب " فرق تسد " : ويهدف إلى إيجاد الخلاف والنزاع بين أفراد الفريق الخصم، بحيث ينشغل الفريق المفاوض بتسوية خلافاته الداخلية.

(٧) مفاوض ال " بلي بنتر " : يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم.

ثالثاً : مراحل المفاوضات :

كما أن المفاوض بحاجة إلى الاهتمام بمشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم، فإنه بحاجة كذلك إلى معرفة المراحل التي تمر بها المفاوضات. فبالإضافة إلى أعمال التخطيط التحضيرية التي تتعلق بتحديد الأهداف والإستراتيجيات تتضمن المفاوضات خمس مراحل :

(١) التعرف على حاجات الطرف الآخر : إذ لا بد للمفاوض من أن يتعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته من التسوية الحقيقية.

- ٢) بناء التوقعات : يجب على المفاوض خلال هذه المرحلة أن يوجد لدى الطرف الآخر شيئاً من التعارض في موقفه.
- ٣) إيجاد الحركة : يسعى المفاوض الفعال خلال هذه المرحلة إلى حمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات من أجل تحريك المفاوضات.
- ٤) التوصل إلى اتفاق : بعد انتهاء المفاوضات يرغب المفاوض في كتابة الاتفاقية التي تم التوصل إليها.
- ٥) مراجعة الاتفاقية : إن مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ - كشهريين مثلاً - تضمن الالتزام بها.

رابعاً : المفاوضات والاتصال :

وسنحاول تبيان المراحل التي تمر بها المفاوضات، وأساليب الاتصال التي تتناسب كل مرحلة منها، وإن كان ذلك لا يعني أن أسلوباً ما يجب أن يقتصر فقط على مرحلة معينة.

(١) المراحل الأولى :

يستهدف المفاوض خلال هذه المراحل فهم نظرة الخصم إلى القضايا التفاوضية. ولذا، عليه أن يستخدم الأسئلة التي تبدأ بأدوات استفهام مثل : كيف، ولماذا، وأين، ومتى، وماذا. وأن يستخدم كذلك تكتيك الصمت وإعادة الصياغة.

(٢) المراحل المتوسطة :

تستهدف هذه المراحل التحرك من أجل التوصل إلى اتفاق، وفي هذه المراحل يبدأ الأخذ والعطاء. إنه من السهل الدخول في لولب الدفاع والهجوم، حيث تصبح المناقشات مفعمة بالعواطف وغير منتجة بشكل عام. لكن المفاوض الماهر يتجنب هذه المواقف، وإذا ما قام بالهجوم فإنه يفعل ذلك مضطراً، وإذا ما تقدّم الخصم خلال هذه المراحل بمقترحات، فإن ذلك يشكل في الغالب إغراءً للمفاوض للتقدم بمقترحات مضادة، لكن المفاوض الفعال يتجنب ذلك.

(٣) المراحل الختامية :

الغاية من هذه المراحل هي التوصل إلى اتفاقية. ومن الضروري تفادي الغموض في جميع المفاوضات، وقد يتطلب ذلك ذكر التفاصيل الدقيقة للاتفاقية من خلال استخدام الأسئلة مثل، " هل نحن متفقون على ...؟ " أو " أعتقد أننا قررنا .. " وبالتالي يجدر بالمفاوض أن يكون قادراً على تلخيص النقاط التي طرحت في جلسات المفاوضات، ومن هنا تبيّن أهمية تسجيل الملاحظات، وبخاصة ما تم الاتفاق عليه في أثناء المناقشات.

قيادة الفريق التفاوضي :

أولاً : الفريق المباشر وغير المباشر :

يقصد بالفريق المباشر، الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة وفعلية بالعملية التفاوضية. ويقصد بالفريق غير المباشر، مجموعة الأفراد الذين يعملون في منظمة المفاوض من ذوي الاهتمام بنتائج المفاوضات.

إن التفاوض من الأنشطة التي تحتاج إلى العمل كفريق وذلك للأسباب التالية :

- ١) الحاجة إلى توزيع المهام بين الأعضاء.
- ٢) أهمية وجود عدة أنماط من المفاوضين.
- ٣) الحاجة إلى وجود ما يسمى بـ " محامي الشيطان " قبل الاستراحات التفاوضية وفي أثنائها.
- ٤) توفير فرص التفكير خلال المفاوضات الفعلية.

ثانياً : رئيس الفريق :

عند العمل ضمن فريق تفاوضي يتعين على رئيس الفريق أن يكون قادراً على :

- ١) فهم الضغوط التي يمارسها عليه الأعضاء غير المباشرين.
- ٢) عقد الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر خلال المفاوضات.
- ٣) الاتفاق مع أعضاء الفريق غير المباشر بشأن الأدوار التي يراد لهم ممارستها.
- ٤) تنمية مهارات السلوك المرن في أعضاء الفريق.
- ٥) الحرص على تدعيم العلاقات بين أعضاء الفريق.
- ٦) تشجيع أعضاء الفريق على مراجعة نتائج المفاوضات.
- ٧) ترتيب الجلوس بحيث تتوافر فرص التواصل غير اللفظي لأعضاء الفريق.

ثالثاً : تحديد الهدف :

إن تحديد الهدف عملية ضرورية فهي تتيح وضع إطار عام للمفاوضات، وتمكن الفريق التفاوضي من توضيح القضايا المهمة التي تشكل الأساس للأهداف والتنازلات.

رابعاً : تحديد مستوى الطموح :

تشير الدراسات إلى أن توقعات المفاوض لها تأثير كبير على النتائج، فالذين يتوقعون الكثير يحرزون مثل ذلك، والذين يتوقعون القليل لا يفوزون بالكثير.

خامساً : إيجاد الحركة :

إن الهدف النهائي لحل الصراع هو التوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المتفاوضة، ويعمل على تنمية العلاقة فيما بينهم، أو على الأقل يضمن عدم إلحاق الضرر بهذه العلاقة.

سادساً : تعريف القضية التفاوضية :

يجدر بالمفاوض أن يتعرف على حاجات وطلبات الطرف الآخر. وفي المقابل يجب أن يكون واضحاً أمام نفسه بالنسبة لحاجاته، وليدونها في قائمة مرتبة وفقاً لأولويات إشباعها. سابعاً : وضع الحلول البديلة :

على المفاوض أن ينظر إلى الحلول البديلة للصراع لا من وجهة نظره فحسب بل من وجهة نظر خصمه أيضاً.

وعند تقويم الحلول البديلة لابد من الإحاطة بإستراتيجية الحد الأدنى والحد الأقصى، التي تعتبر نهجاً مفضلاً للمفاوضين المحترفين.

ثامناً : اختيار الحل :

إن الصراعات التي تُحل بشكل فعال تحتاج إلى تحرك من كلا الطرفين المتنازعين. وتتسأ الحركة من خلال مقايضة التنازلات أو ربط بعضها ببعضها الآخر.

تقتضي المهارة في مقايضة التنازلات التخلي عن شيء يكلف المفاوض القليل مقابل الحصول على شيء كبير الأهمية له قياساً بالهدف. ولكي يستطيع المفاوض التنازل عن شيء ما، ينبغي له أن يعلم أن هذا الشيء لابد أن يكون له قيمة معينة عند الطرف الآخر. ومن هنا تأتي أهمية تعريف القضية أو المشكلة التفاوضية من وجهة نظر الطرفين بدلاً من وجهة نظر أحدهما فحسب.

ومن الإستراتيجيات المفيدة في تقديم التنازلات " المساومة المشروطة " وتستخدم هذه الإستراتيجية عبارات مثل " إن تفعل كذا أفعل كذا ". فكل تنازل يتطلب من الطرف الآخر أن يوافق على تغيير موقفه بالمقابل

بعض الطرق التي يمكن أن يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض :

(١) غير قابل للتفاوض :

لابد أن يدرك المفاوض أن كل شيء يكون قابلاً للتفاوض في وقت ما، وما يجب عليه أن يفعله هو بناء قاعدة قوية لإجبار الطرف الآخر على الجلوس إلى مائدة المفاوضات.

(٢) استشارة الرئيس :

وهنا يبادر الخصم، بعد أن يكون المفاوض قد اعتقد أنه توصل إلى اتفاق معه، إلى القول بأن عليه أن يستشير رئيسه.

إن التعامل مع هذه الحالة يقتضي من المفاوض أن يتأكد أولاً من مدى السلطة التي يتمتع بها الخصم، فإذا كان لا يملك السلطة التفاوضية فليبحث عن الشخص الذي يمتلكها، وإذا تبين له أن خدع فيجب أن يصر على بدء التفاوض من جديد. وعندما يحاول المفاوض إيجاد الحلول للصراعات، عليه أن يتذكر دائماً أن هدفه هو التوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين ويعمل على إقامة علاقة منسجمة طويلة المدى. ولكي يحقق المفاوض ذلك عليه مراعاة ما يلي :

أ) فرز القضايا :

تشتمل المفاوضات على كثير من القضايا والأفراد، واعتماداً على ذلك يجب على المفاوض أن يتعرف على القضايا الرئيسية، وأن يتعرف كذلك على الأفراد الرئيسيين، فإذا عرف مع من سيتعامل حقاً، يستطيع عندئذ أن يضع نفسه مكانهم، ويبدأ بعملية التعرف على قوى اللعبة.

ب) تجزئة القضية الكبيرة إلى قضايا صغيرة :

من سبل الخروج من المأزق تجزئة القضية الكبيرة إلى أجزاء، ثم النظر فيما إذا كان الاتفاق متعذر الحدوث بشأن هذه القضايا المجزأة.

ج) عدم الخلط بين القوة وبين تكتيكات عرض القوة :

هناك جانب آخر من جوانب القوة هو القدرة على تقديم مقترحات للطرف الآخر لا تحتاج إلى الإجابة عنها إلا بكلمة " نعم ". وكلما سهّل المفاوض على الطرف الآخر الوصول إلى القرار، ازداد احتمال اتخاذه لذلك القرار.

د) التعامل مع التهديدات والعروض :

يمكن النظر إلى التهديدات بوصفها محاولات لزيادة القوى الدافعة، في حين ينظر إلى العروض بوصفها محاولات إزالة بعض القوى الكابحة.

معالجة التوتر :

التوتر حالة طبيعية في التفاوض. ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإخلال بتوازن الخصم.

وللتوتر أسباب عديدة هي :

أولاً : البيئة الداخلية.

ثانياً : المفاوضات.

ثالثاً : العملية التفاوضية.

رابعاً : الطرف الآخر.

الأخطاء المتكررة للمفاوض :

ثمة ثلاثة أخطاء خطيرة لها أهمية خاصة، بسبب حدوثها المتكرر في المفاوضات، وهي خطأ المنظور، وخطأ الفهم، وخطأ المنفعة :

(١) خطأ المنظور :

يعني خطأ المنظور الإفراط في التعويل على النتائج ذات المدى القصير دون الاهتمام بآثارها المستقبلية.

(٢) خطأ الفهم :

تنتج أخطاء الفهم عندما لا يعرف المفاوض الاختلافات الأساسية بينه وبين خصمه، وقد يكون هذا الخطأ مبرراً بالنسبة للاختلافات غير الظاهرة بين الطرفين.

(٣) خطأ المنفعة :

تتبع أخطاء المنفعة من تقدير قيمة الشيء الذي يحوزه المفاوض، فالمفاوض يخطئ في تقدير أهمية ذلك الشيء بالنسبة للخصم، فيقدره بأقل من قيمته كنزعة طبيعية لديه.

الإعداد للمفاوضات

تمثل المفاوضات محاولة من قبل طرفين (أو أكثر) لتغيير شروط وظروف العلاقات القائمة بينهما إلى وضع يحقق مصلحة كلا الطرفين. وبناءً على ذلك، ينبغي للمفاوض أن يكون حذراً بالقدر الكافي حتى لا يقع فريسة الدهشة والحيرة.

أهداف الإعداد للمفاوضات :

الاستعداد للتفاوض :

قبل أي اجتماع، على المفاوض أن يستعد له، وبعد كل اجتماع عليه أن يُقوّم التقدم الذي أحرزه ويعدّل من إستراتيجيته، ويستعدّ مرة أخرى.

إن عملية التفاوض عملية مجهدة ومعقدة، ويعتمد نجاحها إلى حد كبير على الإبداع الذهني، والسلوك المرن، والتحضير الجيد، ويستهدف الإعداد الجيد للتفاوض، عادة ما يلي :

(١) تحليل القضايا *Analyze the Issues* :

تتمثل الخطوة الأولى في التحضير للمفاوضات في تحليل وتعريف مختلف القضايا التي ينبغي أن تُسوّى خلال المفاوضات.

(٢) تجزئة القضايا *Fractionate the Issues* :

عند تحديد جميع القضايا الممكنة، تتم تجزئة كل قضية إلى عناصرها الأساسية.

(٣) تصنيف القضايا *Classify Issues* :

بعد تحليل القضايا وتجزئتها، لابد من تصنيفها وفق معيار " ربح مقابل ربح " و " ربح مقابل خسارة ".

(٤) التعرف على حاجات الخصم *Identify Opponent's Needs* :

للخصم نوعان من الحاجات : حاجات تتعلق بالقضية التفاوضية *Issue Needs*، وحاجات تتعلق بذاته أو حاجات نفسية.

(٥) تحديد مستويات الطموح *Determine Aspiration* :

يجب تحديد مستويات طموح الخصم في صورة " حد أدنى " و " حد أعلى ".

(٦) تحديد العلاقة المرغوب فيها *Determine the Personal Relationship Desired* :

تستهدف عملية الإعداد للمفاوضات تحديد العلاقة المرغوب فيها بين أطراف التفاوض بعد إتمام عملية المفاوضات، فهل يرغب المفاوض في :

- عدم وجود علاقة متبادلة بين أطراف التفاوض.
- تفاعل مستمر في ظل اعتمادية ضعيفة.
- علاقة متبادلة قوية.

(٧) وضع الأهداف *Setting Goals* :

ما لم تعرف إلى أين ستتجه فلن تستطيع تحقيق أي شيء. إنها حقيقة بديهية في المفاوضات.

(٨) إعداد جدول الأعمال *The Agenda* :

يجب على المفاوض أن يقوم بإعداد جدول الأعمال قبل الدخول في المفاوضات، وأن لا يقبل جدول أعمال الخصم إلا بعد التأكد من حياديته أو إذا كان لصالحه.

(٩) الإعداد المادي *The Physical Arrangement* :

هل من الممكن أن تفاوض في مكانك، أو أن تفاوض على أرض الخصم، أو في مكان محايد؟ ولكي تستطيع أن تجيب على هذه الأسئلة لابد من وجود الإعداد المادي.

(١٠) استخدام الوكلاء *Use of Agents* :

إذا كانت القاعدة العامة التي يجب أن يضعها المفاوض نصب عينيه هي عدم التفاوض مع وكيل الخصم، فإنه في الوقت نفسه ينبغي أن يعي المزايا المترتبة على استخدام وكيله الخاص.

(١١) المستمعون *Audience* :

شأن المفاوضين كشأن كثير من الناس، يريدون أن تكون ردود أفعالهم إيجابية لا سلبية. ويتجه المفاوضون عادة إلى الدفاع عن ما يعتقدون أنه يمثل موقف المستمعين.

(١٢) التخطيط التكتيكي *Tactical Planning* :

يتضمن التخطيط التكتيكي تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها، كالتكتيكات التي تساعد الخصم على حفظ ماء وجهه، وتكتيكات كسر الجمود، وغيرها.

(١٣) طلب الافتتاح *the Opening Demand* :

إن للطلبات الافتتاحية (الأولية) تأثيراً كبيراً على النتائج، لأنها تؤثر بشكل رئيسي على الأطراف المتفاوضة وعلى مستويات طموحاتهم.

(١٤) قائمة التنازلات *Concession Pattern* :

يجب على المفاوض قبل البدء بالمفاوضات أن يُعدّ قائمة بالتنازلات التي يرغب في تقديمها.

(١٥) التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق *Planning for Breaking Impasses* :

إن وصول المفاوضات إلى طريق مسدود يوجد توتراً كبيراً في جو المفاوضات. ولذا من الضروري التخطيط لطرق وقواعد كسر الحواجز قبل البدء في المفاوضات.

(١٦) خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح

Planning to Make The Opposing Negotiator Feel Good :

إن المفاوضين الذين يقدّمون التنازلات بشكل متكرّر يشعرون بأنهم فقدوا احترامهم لأنفسهم، وكلما كان موقف المفاوض قوياً كان من الصعب عليه أن تخلى عنه.

خطوات الإعداد للمفاوضات :

إنه لا يمكن التقليل من أهمية الإعداد الفعّال للمفاوضات، فالمفاوض والخصم يتوافر لهما تقريباً المقدار الزمني نفسه للإعداد، ولكن الكيفية التي يستغل بها كل منهما وقت الإعداد تؤثر في كيفية تطور المفاوضات وربما في كيفية اختتامها.

ويتطلب الإعداد للمفاوضات إتباع الخطوات التالية :

أولاً : جمع البيانات وتنظيمها : *Collecting & Organizing Data*

إن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات يمكن تجزئتها إلى ست خطوات جزئية هي :

- (١) تجميع الحقائق . (٢) التوزيع إلى فئات .
- (٣) تحديد مدى التسوية . (٤) تحديد طرق التفاوض .
- (٥) تحديد نقطة البدء . (٦) تكوين المصفوفة .

ثانياً : تحديد الأسئلة :

بعد أن يتم جمع البيانات وتنظيمها لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١ - هل هناك أية حلول بديلة محتملة؟
- ٢ - كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟
- ٣ - ما هي القيود المفروضة على الطرف الآخر .
- ٤ - من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

ثالثاً : مراجعة البيانات وتنظيم الموقف :

تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعة البيانات، وهنا يتم تنظيم جدول الأعمال، ويتم ترتيب النقاط في الجدول بدءاً من العام إلى الخاص. ولا يمثل هذا الجدول القائمة النهائية التي يعمل بموجبها في المفاوضات، بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحة. وتتضمن عملية مراجعة البيانات عادة أربع عمليات جزئية، هي : المراجعة، وتصنيف الأفكار، والفحص، وإعداد قائمة بما يجب أو بالأعمال الواجبة.

نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة ، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه

ما هو التفاوض ؟

- § مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع المحافظة على المصلحة المشتركة فيما بينهما
- § هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح كل منهما .
- § عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة.
- § استخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة من خلال اقناع الطرف الاخر على القيام أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية

لماذا يجب عليك تعلم المهارات التفاوضية ؟

ان تعلمك مهارات التفاوض ينبع أساساً من :

- § أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية .
- § تحقيقك الأهداف المطلوب إنجازها مع المحافظة على العلاقات الجيدة بينك وبين الأطراف التفاوضية ، لأنه يساعد الأطراف على التركيز على القضايا الهامة ، وإدراك المصالح الحقيقية لجميع الأطراف .
- § بناء أسس عمل للنجاح في المستقبل .
- § توسيع النطاق لطرح البدائل الجيدة ، وتقويم واختيار البديل الأفضل للوصول إلى اتفاق .

متطلبات التفاوض الأساسية

- ✓ الصبر
- ✓ اليقظة
- ✓ المرونة
- ✓ الوعي بأسلوب التفاوض الشخصي والتفاصيل المتعلقة بالحالة
- ✓ معرفة أهداف وغايات الطرف الآخر

عناصر التفاوض الرئيسية

- أولاً: الموقف التفاوضي
 (الترباط - إمكانية التعرف والتمييز - الاتساع المكاني و الزماني لعملية التفاوض)
 ثانياً: أطراف التفاوض
 ثالثاً: القضية التفاوضية
 (اقتصادية - اجتماعية - سياسية....)
 رابعاً: الهدف التفاوضي
 (الاتفاق على عمل شيء-الامتناع عن عمل شيء - او مزيج من ما سبق)

شروط التفاوض

- أولاً: القوة التفاوضية
 ثانياً: المعلومات التفاوضية :
 ن من نحن؟
 ن من خصمنا؟
 ن ماذا نريد؟
 ن كيف نستطيع تحقيق ما نريده ؟
 ثالثاً: القدرة التفاوضية
 رابعاً: الرغبة المشتركة

اساليب التفاوض

§ التفاوض بالضغط

- يرغب المفاوضون ان يحققوا لأنفسهم الفوز دون مراعاة مصالح الطرف الاخر
- ليس هناك حاجة لتقديم تنازلات
- يزيد من احتمال انصراف الطرف الاخر عن موضوع التفاوض
- استخدام عبارات التهديد

اساليب التفاوض

§التفاوض بالإقناع

عكس التفاوض بالضغط تماماً

- الاحتفاظ بالعلاقات المتبادلة
- محاولة الوصول الي حل يرضي الطرفين
- تجنب الصراع مع الطرف الاخر
- المبالغة في تقديم تنازلات والمواقفة على شروط قد تكون في غير صالحهم

اساليب التفاوض

§التفاوض بطريقة فوز - فوز

الفكرة الرئيسية لهذا الاسلوب قيام كلا الطرفين باستكشاف اهتمامات كلاً منهما والتوصل الي حل

يشعر كلاً منهما بأنه الفائز وذلك من خلال

- التركيز على مصالح جميع الاطراف لا على مواقفهم
 - فصل الشخصيات عن الموضوعات والقضايا
 - اعداد قائمة بالخيارات المثمرة التي تلبي مصالح كل الاطراف
 - بناء النتيجة النهائية على معيار موضوعي
- العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض لدى الشعوب :**

إذا كانت القاعدة الأولى في المفاوضات هي معرفة ثقافة الطرف الآخر فإن القاعدة الأخرى

هي عدم الاعتماد على هذه المعرفة .

ومن هذه العوامل :

١. هدف التفاوض
٢. الموقف التفاوضي
٣. أسلوب التفاوض
٤. الاتصال
٥. الوقت
٦. شكل الاتفاق و بناؤه
٧. تنظيم الفريق
٨. لغة التفاوض
٩. نظم التعليم
١٠. القانون و الأخلاق
١١. تحمل المخاطر

خطوات التفاوض الإعداد الجيد للتفاوض تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

§ المساومة:

- تقوم على استبدال شيء بآخر - شيء مقابل شيء.
- لا تنازل بدون مقابل.

§ إعادة صياغة الهجوم:

- إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بمهاجمته شخصياً بل توقف واصمت ومن ثم هاجم الموضوع لا الشخص

§ قد يضرك أكثر مما يضرني

- هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى أن الموافقة على اقتراح الطرف الآخر قد يؤدي إلى الإضرار به في المستقبل.

§ إنهاء قوى الخصم:

- إنما النصر صبر ساعة
- اطل الوقت اذا شعرت انه متعجل.

§ (س، ص)

- المفاجأة بعكس ما يتوقع .
- طرح اقتراح مضاد.
- تجزئة القضية

• لا تطرح القضية بشكل كلي

تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

§ الطيب والشرير

§ طلب اللحظة الأخيرة

- يقدم الطلب مفاجأة حين توشك المفاوضات على الانتهاء.

§ التركيز والإهمال

- إظهار ما ليس مهما له وإخفاء ما هو مهم.

§ التظاهر بعدم الفهم وإعادة التفسير

- الهدف هو دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغية الوصول الى نواياه الحقيقية.

§ (نحن) مكان (أنت وأنا)

- نحن تعني مصالح مشتركة.
- أنا تعني صالحى وحدي.
- أنت تعني المنافسة.

تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

§ لا تندفع نحو النهاية

§ التحذير لا التهديد.

§ ترك مخرج للطرف الآخر.

§ التظاهر بالانسحاب

- يؤدي الى توتر الطرف الآخر.
- أحد أنواع الضغط على الطرف الآخر.

أنماط المفاوضين

•المفاوض الواقعي:

يتميز الواقعيون بشدة الحساسية تجاه الوقت، فهم يريدون المعلومات مباشرة ولا شيء سواها، فلا يميلون للأحاديث الهامشية، (منظمون ورسميون) .

•المفاوض الانفتاحي:

على العكس من العملي و الواقعي، نجد المتساهلين والمنفتحين الذين يهتمم الابتعاد عن جو العمل ليحصلوا على قليل من الدعابة .

•المفاوض الودود:

يمتاز الودودون بحب الناس و التصرف بطريقة عاطفية تجاههم، و يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغوط .

صفات المفاوض الجيد

§فاوض من يملكون سلطة.

§ضع أهداف كبيرة.

§لا تركز على الأهداف قصيرة المدى.

§كن هادئاً ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين.

§لا تروج لنفسك وروج لأفكارك وكن كما أنت.

§لا تستعجل الأمور.

- § راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- § لا تقدم العرض الأول.
- § لا تخرج الأشخاص الآخرين.
- § احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
- § لا تسرف في الضغط على الآخرين.
- § اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- § لا تطل وقت الاجتماع.
- § قدم تنازلات بحذر.
- § تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً.

نجاحك مرهون بالعوامل التالية

- أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض .
- أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين لتحقيق هدفك التفاوضي.
- أن تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاح .
- معرفة الطرف الآخر.
- أن تستخدم الأسئلة استخداماً جيداً .
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة .
- قيم مراكز القوة النسبية للأطراف المتفاوضة ، وكن قادراً على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات .
- اعتنى بصياغة الاتفاقيات والعقود .
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان مفيداً لك .

لعبة الشطرنج

✓ مناورات الافتتاح

- اطلب أكثر من ما تتوقع.
- لا تقل نعم للعرض الأول.
- كن بائعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً.

✓ مناورات المرحلة الوسطى من التفاوض

- الضغط بدون مواجهة: مناورات السلطة العليا (الطيب والشرير)
- النقلة الإجبارية : لا تحدد مطالبك بالأرقام ولكن استخدم عبارة "عليك أن تقدم لنا أفضل من هذا" ثم لذ بالصمت.

✓مناورات الختام

- الاستعانة بمطلب أو قضية مزيفة (موعد التسليم)
- الخطأ المتعمد (عدم تسجيل احد بنود العقد)
- التصعيد (إذا شعرت بمحاولة تغيير شروط العقد من الطرف الآخر) (حسنا دعنا تعاود التفاوض من جديد فإنني في الأصل لست راضيا عن اتفاقنا السابق)
- التشتيت: من عوامل التشتيت أيضا ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالي. في هذه الحالة لا تظن أن المفاوضات تجري على نحو سيئ بسبب هذه الأساليب التفاوضية العتيقة، فأصحاب الصوت العالي هم أكثر المفاوضين استعدادا لتقديم تنازلات.
- تحجيم التنازلات (لا تعطي تنازلات اكبر من تنازلاتك السابقة)
- التظاهر بالضعف (التغابي) لا تضع نفسك في زاوية ضيقه
- دع الطرف الآخر يلتزم أولاً.

التفاوض الدولي

• الأمريكيون

لا يميلون لإضاعة الوقت فهم عمليون ومباشرون وعينهم دائما على الساعة وعلى السطر الأخير من العقد.

• الأوروبيون

مثل الأمريكيين لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات.

• الألمان

يصبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات لكنهم يبذون اهتماما واضحا بالألقاب ويحبون سماعها

• الإنجليز

أيضا غير عاطفيين و لكنهم على استعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أفضل فهم أكثر دبلوماسية، لكنهم يتضايقون من الأسئلة الشخصية

• الفرنسيون

عندما يقولون (نعم) فهم يعنون ربما اما (لا) فتعني: دعنا نبدأ المفاوضات.

• الروس

عندما يقولون "إن الأمر لن يكون مريحا لنا" فهم يعنون "إن ما تقوله مستحيل".

• الآسيويون

يهتمون بالعلاقات، ويثقون بمن يتفاوضون معه أثر من ثقتهم بالعقد ويعتبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء العقد بسهولة مع تغير الظروف. فاليابانيون مثلا لا يحبون قول لا. (وعندما يقولون "إن الأمر سوف يكون صعبا"، فهم يعنون لا (بالتأكيد).

• الشرق أوسطيون

هم أقل اهتماما بالوقت، وأكثر اهتماما بالعلاقات الإنسانية ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات.

موقف الدين الاسلامي من عملية التفاوض

قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتتي هي أحسن "

النحل ١٢٥

قال تعالى: " لا إكراه في الدين " البقرة ٢٥٦

يقول الإمام علي رضي الله عنه : " الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق "

٨. نماذج من إدارة الأعمال في الثقافات المتعددة

الإدارة اليابانية

تاريخ اليابان

يعتبر الشعب الياباني من أكثر الشعوب العالم ارتباطاً بأرضه
يرجع أصل الشعب الياباني إلى الشعب المغولي ، وقد انعزل اليابان عن العالم عن من حولها
لمئات السنين .

يرتبط الولاء القومي الياباني في الأساس بالتجانس العرقي مما حقق الانسجام بين أفراد الشعب بنا
تم تجذيره من الروح العسكرية في التضحية بالحياة في ساحة الحرب بصفته جزءاً من القيم
والشرف والدلالة على الولاء وانتقلت هذه الروح في التضحية في الحياة لصاحب العمل والولاء له

بعد الحرب العالمية الثانية

بعد الضربة القوية التي لحقت باليابان بعد الحرب العالمية الثانية والتي تخللها إسقاط القنابل الذرية
على مدنه والدمار الشامل الذي لحق به في عام ١٩٤٥م ، والذي أدى ذلك مقتل ما لا يقل عن
٧٠٠ ألف نسمة بعدها أصبح الإنتاج الياباني لا يزيد عن ١٠% .

الموارد الطبيعية والاقتصادية

إذا نظرنا إلى إلى الموارد الطبيعية والاقتصادية في اليابان نجد أنه لا يوجد فيها موارد طبيعية مثل
الحديد أو البترول وأغلب البلاد تمتاز بنواحي طبيعية ذات صفة مناخية قاسية من عواصف عاتية
، وتشتهر اليابان بالزلازل والهزات الأرضية .

اما هو المورد الذي يتوفر في اليابان ؟

لا يتوفر في اليابان سوى مورد طبيعي واحد هو الأرز والذي يتصف بأنه أفضل الأنواع في العالم

كيف كان اليابانيون يستغلون موردهم الوحيد ؟

كانوا يبيعون الأرز الياباني بسعر عال ويستوردون أرزاً من خارج وطنهم بسعر أقل .

التحول الصناعي

قامت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بتحويل جميع المصانع التي كانت تصنع المعدات والآليات
الحربية إلى مصانع للسيارات والتقنيات الحديثة مثلها مثل ألمانيا .

بعد الحرب العالمية الثانية فتحت البلاد على مصراعيها للشركات الأمريكية لإنشاء المصانع .

اتجهت الإدارة اليابانية بتخصيص ثلاثة يابانيين مع كل خبير أمريكي يعملون معه ويمشون إلى جانبه ويحملون حقيبتهم ويقرؤون فكره ومذكراته وحتى وصلت بهم إلى حد البحث في مسوداته التي يكتبها ويرميها في سلة القمامة في مكتبه.

ماذا اشتهر عن الطلاب اليابانيين الذين درسوا في أمريكا وأوروبا ؟

اشتهر عن الطلاب الذين درسوا في أمريكا وأوروبا ظاهرة الانتحار في حالة عدم توفيقهم في الحصول على الشهادة العالية التي تم ابتعاثهم للحصول عليها من دولتهم اليابان .

النظرة إلى العمل في المجتمع الياباني

العمل الجاد للياباني شيء مقدس ومن لا يعمل ويحاول الخروج عن المجموعة يجد نفسه مضطراً إلى الانتحار .

ما هو أكثر ما يزعج الهيئات الطبية اليابانية ؟

أكثر ما يزعج الهيئات الطبية اليابانية في العصر الحديث ما يسمى باللغة اليابانية (كاروش) وهو الوفاة بسبب الإرهاق أو الإدمان على العمل ، والذي يهدد نصف المجتمع الياباني العامل .

الإدارة اليابانية

تأثرت بالإدارة الأمريكية وطبقت النظريات الإدارية الأوروبية والأمريكية وهضموها كما هضموا التقنية الأوروبية وأبدعوا في تقليدها بل وأنتجوا أفضل منها .

الهيكل التنظيمي الياباني يتصف باللامركزية لمحاكاته بالإدارة الأمريكية .

المدير الياباني (لا يستطيع أن يعين أو يفصل أو ينقل الموظف من إدارته ، وإنما يتم ذلك عن طريق الأقسام الخاصة بكل موظف أو قسم إدارة التوظيف) .

نظام التوظيف في اليابان

ما هو المقصود بالوظيفة الدائمة ؟

يقصد بالوظيفة الدائمة أن تقوم الشركة بتوظيف الشخص بعد حصوله على مستوى علمي مرموق أو تعليم جامعي بدرجات عالية في تخصصه ، ودائماً يعين الموظف بعد مقابلة شخصية وامتحان قبول للوظيفة التي يتقدم لها وفي حالة تعيين الموظف يخضع الموظف في الشركة لفترة لا تقل عن عشر سنوات يكون بذلك قد تعرف على كل صغيرة وكبيرة في الشركة ويعين في عدة أقسام وإدارات حتى يتمكن من أخذ فكرة كاملة وشاملة عن الشركة وبعد عشر سنوات يمنح الموظف لقب الوظيفة الدائمة وبذلك يتحقق للموظف الاستقرار الفكري والنفسي ويكون عنده ولاء لشركته .

السن القانوني للتقاعد

السن القانوني للتقاعد في اليابان هو (٥٥) سنة وبعد ذلك تقوم الشركة باعتماد تشغيل هذا الفرد في الشركات والمؤسسات الصغيرة للاستفادة من خبرات هذه الشخصية حيث أن هذه الخبرات تكون مفيدة في تنمية وتطوير هذه المؤسسات الصغيرة وأيضاً (سن التقاعد) يساعد على دخول الأفكار الشابة والآراء الحديثة في هذه الشركات .

العرب واليابان.. تجربة طوكيو التنموية في الميزان

صار واضحاً أن التجربة اليابانية في التنمية أعقد وأشمل من أن تختزل في عنصر تقني، إداري، إنتاجي، هو في واقع الأمر ينطوي على إمكانات دفع إنتاجية وتنموية تقدمية كبيرة بلا شك، إلا أنه لا يفسر كل الظاهرة اليابانية التي أثارت العالم وفضوله، من حيث خروج اليابان من تحت أنقاض الدمار الشامل الذي لحق بها في الحرب العالمية الثانية، ومن تحت ركام الهزيمة العسكرية المدوية والهزيمة المعنوية والنفسية الناجمة من تعرض بلاد الآباء والأجداد لأول قصف في التاريخ بالقنابل النووية ما زالت آثاره المادية التي خلفها ذلك القصف المتمثل تحديداً في القصف الأمريكي بالقنابل الذرية، بناء على أوامر الرئيس "هاري ترومان"، لمدينة "هيروشيما" في السادس من أغسطس/ آب ١٩٤٥ ومدينة (ناجازاكي) في التاسع من الشهر نفسه، ماثلة إلى اليوم في الذهنية اليابانية، وإن كان اليابانيون لم يعودوا يتحدثون عنها بانكسار، في غمرة نشوتهم بالمنجزات العظيمة التي حققوها والتي نقلت بلادهم من دولة مدمرة إلى دولة عصرية يأتي اقتصادها من حيث الحجم في المرتبة الثانية، بعد الولايات المتحدة الأمريكية.

بهذه المقدمة الواعية يستهل الباحث الاقتصادي البحريني محمد الصياد كتابه الجديد والمهم "العرب واليابان التجربة التنموية اليابانية في الميزان"، وهو الكتاب الذي نتابع نشره تباعاً، حيث يضع بين يدي صانع القرار، الرسمي وغير الرسمي والقارئ العربيين، على حد سواء، رؤية شمولية لتجربة النهضة اليابانية من جميع جوانبها، التاريخية والسياسية والاقتصادية والتعليمية والثقافية، ولكن باستهداف صريح للشأن الاقتصادي، وبحيث تنهض بقية الجوانب الأخرى كمعالجات رديفة مساندة، تخدم وتحقق الهدف المبتغى من وضع هذا المؤلف، وهو تبيان مجموعة العوامل التي نزع منها أسهمت في إنجاح التجربة التنموية اليابانية، بما في ذلك المصادفة التاريخية التي خدمت البلاد وأسهمت في تحقيق معجزتها الاقتصادية والتي ذهبت مثلاً يشار إليه بالبنان كلما جرى الحديث عن التجارب الإنمائية في العالم.

نظم الإدارة اليابانية تستند إلى مرجعيات اجتماعية وثقافية محلية

يتكون مرتب الموظف الياباني من الراتب الأساسي الذي بدأ حياته به في الشركة، مضافاً إليه علاوات بالنسبة للمدراء أو أصحاب الخبرة الفنية، مع الأخذ بعين الاعتبار في تحديد الراتب حجم الأسرة وتركيبها وعوامل أخرى، وبالإضافة إلى المرتب الشهري، يتسلم الموظف الياباني مكافآت كل عام. واحدة في الصيف والثانية في نهاية العام. ومع أنها بدأت باعتبارها نوعاً من المشاركة الرمزية في الأرباح السنوية للشركة لتحفيز العاملين، فإنها قد غدت اليوم جزءاً لا يتجزأ من المرتبات والأجور اليابانية.

ويبلغ متوسط المرتب الشهري في اليابان ٥٩٠ ألف ين ياباني، وهو ينخفض بعد خصم الضرائب ومخصصات الضمان الاجتماعي والصحي والمخصصات الأخرى إلى ٤٨٠ ألف ين، وينفق الياباني من هذا المرتب ٣٥٠ ألف ين ويحتفظ بالباقي ونسبته ١٩،٩% كمخزونات، ويعمل اليابانيون خمسة أيام في الأسبوع بمعدل ٤٠ ساعة أسبوعياً بينما يبلغ متوسط عدد أيام الإجازة السنوية ٢٠ يوماً. المكافآت على أساس الأقدمية

يشكل نظام التقدمية الوظيفية أبرز مرجعيات التنمية الإدارية وفلسفتها في اليابان، فعلى أساسها يتم تقرير الترقيات ومستويات الرواتب والأجور، ويسير نظام الأقدمية (Seniority) جنباً إلى جنب مع نظام التوظيف مدى الحياة (Lifetime Employment) ليشكلا العلامة الفارقة الأبرز في نظام الإدارة الياباني. والهدف من وراء نظام التوظيف مدى الحياة ونظام اعتماد الأقدمية في تقرير الترقيات والأجور، هو توفير سند ضمان لموظفي الشركات لمدى الحياة يشعرهم بالأمن الوظيفي والاستقرار الحياتي بحيث ينصرف كامل اهتمامهم وولائهم إلى أعمالهم وإلى شركاتهم.

نظام الإدارة الياباني:

من خلال مطالعاتي لأعمال عدد من الأكاديميين اليابانيين والاستماع إلى بعضهم ولبعض خبراء وتنفيذي الشركات اليابانية أثناء حضوري لدورة دراسية في اليابان قبل نحو ثلاث سنوات استطيع القول بأن نظام الإدارة الياباني يستند إلى بنية اجتماعية ثقافية خاصة (Sociocultural Structure) محورها الأساسي العناصر التالية:

- نظام التوظيف مدى الحياة.
 - نظام المكافأة على أساس الأسيقية والأقدمية.
 - الثقافة الجماعية (Collectivism)
 - الانضباط العالي (High Discipling)
- ولقد نهضت هذه العناصر سبباً كافياً لأن يمنح الشغل الياباني كامل ولائه وانتمائه إلى المؤسسة أو الشركة التي يعمل فيها.
- لتأتي بعد ذلك العوامل والعناصر الفنية الإدارية لتتصل هذه الأصول التي يحلم بها أي رياضي رأسمالي ناشئ.

تتميز الشركات والمؤسسات اليابانية عن غيرها بأنها أكثر سلطوية إدارية، وهو ما يشرح من وجهة نظرنا، ثقافة الانضباط العالي التي يتميز بها الشعب الياباني، وانه لما كان مصدر تزود الشركات اليابانية بالموارد البشرية التي تحتاجها هو خريجي الجامعات وخريجي المدارس الثانوية والمعاهد الأدنى مستوى من الجامعات، فإن عملية إعداد وتجهيز وصقل هذه العناصر يتم على الفور، بحيث يكون خريجو الجامعات للإدارة والآخرين للعمل في مواقع الإنتاج. كما يتميز نظام الإدارة الياباني بالتدريب في موقع العمل وتدوير العامل والموظف داخل فروع الشركة عوضاً عن إرسالهما للتدريب الخارجي. وهو ما يتلاءم ومجتمع منغلق (Closd Society) كالمجتمع الياباني، وتتواصل عملية التدريب هذه بالنسبة لخريج الجامعة الذي التحق بالشركة عند سن ٢٣ تتواصل حتى سن ٤٠ بحيث لا تزيد مدة مكوثه في كل قسم من أقسام الشركة عن ثلاث سنوات وبعد انتهاء مرحلة التدوير يعود العامل/ الموظف إلى دائرته، ما ينتج عن هذه العملية التدويرية خلق اختصاصيين متميزين بشمولية معرفتهم ونظرتهم المستقبلية لدوائهم ولموقع مؤسستهم فيها.

هنالك أيضاً ميزة عدم اهتمام الشركات اليابانية ببرامج التدريب النموذجي (Formal Training) حتى سنوات قليلة ماضية. وأنها إلى وقت قريب لم تطور طرقها الخاصة بالإدارة وإنما كانت تكفي باستعارة أنظمة وطرق الإدارة المنتجة في أوروبا قبل الحرب العالمية الثانية وتلك المنتجة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب، ويبدو إن نظام التدوير ونظام العمل مدى الحياة قد اقتنعا اليابانيين بعدم الحاجة لبرامج تدريب رسمية، حتى أنه من بين ٣٨٩ كلية وجامعة في اليابان كان لدى ٦٢ كلية أي ١٦% منها فقط أقسام لتدريس الإدارة، ومن بين ١،٤١٠،٠٠٠ طالب مسجلين في الكليات اليابانية عام ١٩٧٥ كان هنالك ١٠٠،٠٠٠ طالب أي ما يعادل ٧% فقط يدرسون في أقسام إدارة الأعمال، وحتى اليوم فإن جامعة واحدة فقط هي جامعة (كي)، (Keio) وضعتها في عداد كليات إدارة الأعمال المماثلة للكليات في الدول الغربية، وإلى جانب هذه الكلية هناك معهد الدراسات الدولية والتدريب (Institute for studies and Training) الذي أنشأته الحكومة في عام ١٩٦٧ لتطوير المقدرات الإدارية اليابانية لخدمة المعاملات الدولية للشركات اليابانية، والذي يوفر دورات تدريبية مدتها سنة واحدة بنظام ساعات الدوام الكاملة، إضافة إلى معهد تدريب برامج إدارة خريجي المدارس الثانوية الذي أنشأته الحكومة أيضاً في عام ١٩٨٩ في جامعة تسوكوبا (Tsukuba) وأما المعاهد ومراكز التدريب الأخرى مثل المركز الياباني للإنتاجية (Japan productivity Center) فإن برامجها الإدارية التدريبية محدودة بنظام الساعات الجزئي والمؤقت، لذا فقد اتجهت الشركات اليابانية لإنشاء مراكزها التدريبية الإدارية الخاصة بها.

طريقة اتخاذ القرار:

إنها الطريقة التقليدية المسماة **(نظام الرينجي) (The Ringi System)** ويقال إن أصل هذا النظام يعود إلى المرحلة الإقطاعية. حيث كانت عملية اتخاذ القرار تترك لتراشيقي أدنى - أعلى أو أعلى - وسط المعمول بها داخل هيئة كبار الإقطاعيين النبلاء، وقد ساد هذا النظام في الشركات والمؤسسات اليابانية قبل عملية التصنيع والتحديث في منتصف القرن التاسع عشر. وبموجب هذا النظام فإن قادة الشركات والمؤسسات يتحللون من مسؤولية اتخاذ القرار مباشرة تاركين إياه إلى المستويات الأدنى المصممة للسياسات، وبهذا المعنى فإن هذا النظام ما هو في الواقع سوى شكل من التوتاليتارية الإقطاعية التي كانت سائدة في عصر تاكوجاوا الذي انتهى قبل نحو قرنين من إصلاحات "ثورة الميجي" وحتى في عصر الميجي تمت الاستعانة بنظام "رينجي" في عملية اتخاذ القرار من قبل بيروقراطية حكومة "الميجي". إضافة إلى استعارة بعض أساليب الإدارة الغربية.

ويتمثل نظام "رينجي" في الحصول على توقيعات الإدارة على الوثائق المطلوب اعتمادها سبيلا لتنفيذ السياسات والقرارات المطلوب اتخاذها لتأمين سير العمل، وذلك إما عموديا أو أفقيا، ومن خلال الخطوات الأربع التالية:

- اقتراح القرار.

- تمريره وتوزيعه.

- الحصول على التصديقات اللازمة عليه.

- توثيقه في السجلات.

وهذا ما يجعل من القرار المتخذ جماعياً أكثر منه فردياً.

وكمثال على ذلك لو افترضنا إن احد أقسام الإدارة الوسطى بإحدى الشركات قد ابتكر فكرة من شأنها زيادة مبيعات الشركة، فإن رئيس القسم (Kacho) يدعو أفراد قسمه للاجتماع، وفي الاجتماع يتفقون على ضرورة إقناع الإدارة بالفكرة وحشد التأييد لها، فيقوم باطلاع مدير الإدارة المسئول عن قسمه (Bochco) ويتشاور معه في الأمر، فيوافقه الأخير ويتفقان على ضرورة توصيل الفكرة إلى بقية الإدارات والأقسام في الشركة، حيث يتم ذلك من خلال دعوة رئيس القسم الأصلي (Bochco) صاحب الفكرة لاجتماع الإدارات فتقوم كل ادارة بإرسال اثنين من أفرادها احدهما رئيس الإدارة (Bucho) وآخر رئيس قسم (Kacho). وربما إرسال اثنين من مساعدي رئيس القسم (Kakaricho). فإذا ما كان هنالك ٤ إدارات فإن عدد من يحضرون ذلك الاجتماع يتراوح عادة ما بين ١٦ إلى ٢٠ فرداً، وإذا ما احتاجوا إلى بعض الخبراء فإنهم سوف يدعون بعض المهندسين وأحياناً بعض المشرفين، وخلال كل هذه العملية يتولى صاحب الفكرة، رئيس القسم (Kacho) التنقل من ادارة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر لتخليص الإجراءات والحصول على التوقيعات المطلوبة، و فقط بعد انتهاء كل هذه المداولات التي تعتبر غير رسمية والحصول على الموافقة المبدئية على الفكرة تبدأ عندها الإجراءات الرسمية والتي تنتهي بحوالي ١٠ - ١٢ امضاء.

وهناك فرق بين فلسفة صوغ نظام العمل في الشركات والمؤسسات اليابانية ومثيلاتها الغربية، من حيث إن النظام السائد في الغرب هو أولوية "الأدوار" المسندة لأعضاء الشركة/ المؤسسة على الأفراد أنفسهم، فيتم تقسيم هذه الشركة إلى أدوار فردية يسند كل واحدة منها إلى واحد من أعضاء المؤسسة/ الشركة، بينما تقدم أولوية الأفراد في نظام العمل السائد في اليابان على الأدوار. حيث يتم تشكيل فريق العمل الذي يقوم تالياً بتقصي ما يمكن أو ما يتوجب عمله. ومع أن النتيجة واحدة مع نظام أولوية "الأدوار" في الغرب، إلا إن الحدود الفاصلة بين أدوار الأفراد في المؤسسة اليابانية تبدو واهية. فالعمل يتم وفقاً لأسلوب عمل خلايا العمل المتضامنة.

فلا غرو أن تصدح في أرجاء مواقع العمل الياباني كلمات أغنية الشركة المحفزة للعمل. وعلى سبيل المثال لا الحصر، تقول أغنية شركة ماتسوشيتا الكهربائية الصناعية Matsushita Electric Industrial Co.

من أجل بناء يابان جديدة

دعونا نكرس قوتنا وعقولنا معا

وان نعمل بأقصى ما نستطيع لتطوير الإنتاج

ونرسل سلعنا إلى شعوب جميع بلدان العالم

بلا نهاية وبشكل متواصل

كما الماء المتدفق من النافورة

لتنمو الصناعة.. لتنمو.. لتنمو

بشكل هرموني وصادق

ماتسوشيتا الكهربائية

ولعل هذا يرينا مدى الولاء الوظيفي الذي يعادل الولاء الوطني الذي يظهره الشغل الياباني لشركته، والذي يغير به فلسفة الإدارة اليابانية عن نظيرتها الغربية من حيث أن محتواها اجتماعي في حين إن محتوى الإدارة الغربية اقتصادي بحت.

لقد اتخذت الإدارة اليابانية، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، اتجاها يركز على النمو بما مؤداه، تحلي الشركات اليابانية بالدينامية والإبداع والابتكار وبتخاذ القرارات الشجاعة الدافعة للنمو. وقد كفل الفصل التام بين الملكية (ملكية الشركة) وبين الإدارة، لمدراء الشركات باتخاذ ما يروونه مناسبا من سياسات وقرارات ابتكارية تركز على النمو أكثر من تركيزها على الربحية، وان كان الاثنان يلتقيان في الهدف في نهاية المطاف. وقد اعتمدوا في ذلك على مجموعة من مبادئ علاقات العمل تتمثل في التالي:

- المعاملة المتساوية لكافة العاملين دون استثناء.
- الخروج للرحلة الجماعية.
- الترحيب بكل استشارات وآراء صادرة عن العاملين.
- إظهار ملكة القيادة من خلال التفاني في العمل.
- المشاركة الايجابية في احتفالات الزواج ومراسم تشييع جنازات العاملين.
- تنظيم حفل يومي للعاملين كل صباح.
- تشجيع الأنشطة الترفيهية والمساعدة على إنشاء الأندية الخاصة بها.
- مشاركة العاملين أنشطتهم الاجتماعية خارج ساعات العمل.
- دعوة العاملين إلى بيوتهم.

الإدارة الألمانية

القوة الجارفة تكتسح أوروبا والعالم

لعبت ألمانيا دورا بالغ الخطورة في التاريخ السياسي والاقتصادي للبشرية بأن أظهرت للعالم كيف أنه بالرأسمالية والديمقراطية ، أمكنها – دون معاناة ودون ألام – أن تبتاع ، وتبتلع نصفها الشيوعي بعد أن كان دولة أخري ، كما أنها ، بخفة وبسرعة أيضاً ، أخذت بزمام المبادرة في توحيد أوروبا . وإن كانت في ذات الوقت ، وهي تبسط نفوذها على القارة ، وقد بدأت في سلام وديمقراطية أيضا تذوب وتلاشي في الوعاء الأوروبي الجديد .

أثناء ١٩٩١ امتص الاقتصاد الألماني واردات من دول المجموعة الأوروبية تبلغ قيمتها ٣٣٥ ألف مليون مارك ، وضخ إلى هذه الدول صادرات تبلغ ٣٦٠ ألف مليون . وبذلك تصبح ألمانيا شريكة للولايات المتحدة في مركز الصدارة من حيث حجم الصادرات وتأتي قبل اليابان (وباستثناء بعض الحالات الخاصة مثل أيرلندا مع بريطانيا أو أسبانيا مع البرتغال فإن ألمانيا تحتل المركز الأول من هذه الوجهة بالنسبة لكل دولة من دول غرب أوروبا) كما أنها تسبق جميع هذه الدول من حيث حجم التجارة مع دول " الكوميكون " السابقة . أي دول شرف أوروبا .

وليس في أوروبا كلها دولة لديها بنية سفلي تعادل ما لدي ألمانيا . خذ الطرق السريعة مثلا : اغلب الناس يتصورون ألمانيا على أنها شبكة من الـ " أوتوبان " تمرق فرقتها سيارات البورش والمرسيدس بسرعة ٢٢٠ كم / ساعة ، وهو تصور لا يبعد كثيرا عن الحقيقة لكن هذا لا يأتي على حساب وسائل النقل الكثيف كما حدث في الولايات المتحدة ، وقد بذلت الحكومة الألمانية قدرا هائلا من الاستثمار في بناء منظومة للنقل السريع بالسكة الحديد لكي لا تتخلف في هذا المضمار عن فرنسا واليابان .

ولا يعني ذلك أن ألمانيا لا تعاني مشكلات ، فقبل أن تضم إليها نصفها الشرقي كان معدل البطالة ٦% أثناء الثمانينيات وهو أدنى بقليل من متوسط الـ ٧% في أمريكا ، وإن كان المتعطلون في ألمانيا ينتفون معونة أفضل مما لدي الولايات المتحدة وهو ما دفع ألمانيا إلى إغراء الأتراك واليوغوسلاف والرومان والتشيكين والبولنديين ، بالمنح السخية لكي يعودوا إلى بلادهم ويجنّبوا الإعانات الباهظة . وقد أدي توحيد ألمانيا على مزيد من المعاناة من مشكلات البطالة وغيرها ، فقد كانت النسبة ١٧% في ألمانيا الشرقية في ١٩٩٢ ، كما أظهرت الحاجة إلى إعادة بناء تلك الصناعات المختلفة في النصف الشرقي .

إدارة الأعمال على الطريقة الألمانية :

على السطح تبدو أمريكا وألمانيا واليابان أمما متشابهة ، والأمم ليست هي التي تصنع الازدهار ، بل الشعوب ورجال الأعمال . ومن هنا فإن التشابه مذهري بحث ، والنمط الأمريكي في الرأسمالية هو مجرد واحد من الأنماط ، وبرغم أن المراقبين في أمريكا وأوروبا قد بهرهم ضوء الشمس المشرقة في اليابان وخطف أبصارهم ، فإن تراث اليابان وتقاليدها يجعلانها غير قادرة على التكيف مع الممارسات الغربية في دنيا الأعمال . أما النمط الألماني فتميز جدا هناك " إجماع شامل يأتي من خلال مشاركة العمال ، والتفاوض الجماعي والضما الاجتماعي " فيما يقول أحد الخبراء ، وهكذا فإنه يمكننا القول بأن هناك ثلاثة أنماط للرأسمالية : الياباني ، والأمريكي ، ثم الألماني الأوروبي . هذا الأخير يتضح فيه بصفة خاصة الحس بالاهتمام بالعاملين من جانب المجتمع ككل ، والقيمة العالية والمكانة الرفيعة لفرص العمل وتوفير الوظائف ، هذا هو الجانب الإنساني الذي كثيراً ما تغفله الرأسمالية الأمريكية .

العاشر من مايو ١٩٤٥ – اليوم التالي للتوقيع النهائي على اتفاقية الهدنة مع الحلفاء يسميه الألمان : ساعة الصفر ، بداية كل شيء من جديد ، البناء فوق الأنقاض ، بكل تأكيد ، كان الفضل في النجاح الذي تحقق يرجع إلى الإصلاحات التي أدخلها وزير الاقتصاد (لودفيج إير هارد) الإصلاح النقدي ، ثم تحرير الاقتصاد ، ولكن الذي لا يقل أهمية عن هذين هو أن الألمان لم يفقدوا أبدا إحساسهم القوي بالمسئولية الاجتماعية .

لكي نستطيع أن نفهم ما يجري في دنيا الأعمال الألمانية اليوم ، لابد لنا من العودة إلى الحقبة التي عاشها الألمان بعد الحرب مباشرة ، وتأمل أنماط " رجال الساعة الأولي " طليعة رجال الأعمال الذين صعدوا من خلال التراب والأنقاض ، أمثال " فيرنر أوتو " الذي أنشأ سنة ١٩٤٩ مؤسسة " أوتو فيرساند " التي تقف اليوم على قمة البيوت العالمية التي تعمل بالكتالوج وتوصيل الطلبات بالبريد ، والتي يصل حجم مبيعاتها الآن إلى ٢٠ ألف مليون مارك ، وتفوق في ذلك نظيرتها الأمريكية " سيزر " " فيرنر أوتو " . اجتاز الثمانين وما زال حتى الآن في قمة النشاط ، يقول " أوتو " معلقا على أسلوب الكتالوج والتوزيع البريدي : في متجر الأحذية ، الزوج الذي لا يعجب الزبون يعاد بساطة إلى الرف ، ولكن في حالة توصيل الطلبات بالبريد لابد من الحرص على ألا توجد إلا الأصناف التي سوف تباع ، لأن إرجاعها معناه تكلفة الشحن مره أخرى . ان النجاح – كما يراه – لا يتوقف على معالم المجتمع ولا البرامج الحكومية ولا الأساليب الإدارية وعلى التمويل المتطور .. إنه يأتي من صنع وتسويق المنتجات التي يريد الناس شراءها والتي يوجد لديهم الحس بوجودها عندما تتوفر لديك .

معالم الإدارة الألمانية :

كل شيء في دنيا الأعمال الألمانية – من أسلوب الألمان في ممارسة الغدارة داخل الشركة إلي البيئة التي تعيش هذه الشركات بداخلها – كل شيء يتسم ببنية صارمة محكمة تسبب الإحباط لمن لا ينتمون لهذه البيئة . لعلها نزعة متأصلة لدي الألمان ، نزعة على النظام المحكم ، ولعلها تاريخ هذا البلد ، بما يمثل به من اضطرابات وتقلبات توجد إحساسا بالذعر من المجازفة . يتمثل ذلك في المؤسسات التي تمثل النمط السائد : هوكت ، باير حيث ينتظر المرؤوسون من رؤسائهم الوضوح القاطع بشأن ما يريدونه . المرح والفكاهة أمور نادرة ن والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة هي أيضا كذلك والألمان يجاهدون ليغيروا كل شيء ويتغلبوا على العقبات من أجل التوافق مع الخطة الموضوعة . الألقاب والدرجات المهنية مقدسة ، دكتور شميت سيظل دكتور شميت ، على بطاقته وعلى مكتبه ، إذا جلست عشر سنوات على مكتب مواجه له فإنه يظل دكتور شميت . الوقت يدار كما لو كان سلعة ثمينة . القوانين صارمة هي أيضا ن القانون التجاري والمدني ، قوانين الشركات وقوانين العمل ، فإذا لم يجد الألمان نصا قانونيا واضحا فإنهم يترددون ثم يقبعون في أماكنهم ، وهكذا فإن ابتلاع الشركات أو الانقراض عليها أمر غير معروف في ألمانيا . وقد بدأ الأمريكان يتعلمون هذا من أوروبا ، من أمثلة ذلك القوانين التنظيمية التجارية التي تحدد حقوق المشترين والبائعين والتي صدرت في بعض الولايات ، ولكن الطريق ما زال بعيدا أمامهم لكي يتساووا مع نظرائهم من الأوروبيين وتتسم الرأسمالية الألمانية بدرجة من الانضباط هي أيضا يمكن الرجوع إلى الخوف من الاضطراب ، عندما يضطرب السوق في أمريكا فإنه يترك لشأنه ليتحكم في كل شيء ، شركات تصعد وأخري تهبط ولكن السوق تظل باقية أما الألمان فيسحبون أنصبتهم من السوق ويعملون على حد ما على الإبقاء على الوضع القائم . للبنوك نفوذ وسيطرة لا مثيل لهما .

أما أصبة الشركات في الشركات الاخري فهي في الحد الأدنى ، أي مجرد ما يكفي للاحتفاظ بشئ من النفوذ وليس للإحساس بالخطر ، والقانون لا يسمح للشركات بأن تسترد الأسهم التي تطرحها غلا في حدود ضيقة .

ويعتز الألمان كثيرا بالمعارض التجارية ، معرض الخريف في فرانكفورت يحوي كل أنواع السلع الاستهلاكية ، وعمرة ٧٥٠ سنة وبذلك فهو أقدم معرض تجاري في العالم . وتتمتع الجمعيات الصناعية والتجارية بأهمية ونفوذ لا مثيل لهما في الولايات المتحدة أو غيرها من الدول ، وهي تشارك النقابات في هذه السطوة ، ومن أمثلتها مواعيد إغلاق المحال التجارية والتي لا يجرؤ احد على مخالفتها .

والألمان كمستهلكين ، يصرون على أعلى درجات الجودة ، وكمنتجين ، يعدون أنفسهم وينظمون صناعاتهم بحيث تفي بهذا المطلب . أدني خدش في جسم البورش او الفولكس فاجن معناه رحلة ورشة الإصلاح . والنظام المحاسبي الألماني يمكن من سرعة الإهلاك الدفترى للمعدات وبالتالي من التجديد الدائم وإحلال احدث معدات الإنتاج محل ما يتوفر منها ، ثم هناك وجه آخر لهذه المسألة ..

برغم ما تتميز به الصناعة والأعمال في ألمانيا من دقة التنظيم وصرامته ، فإن شيئا غامضا يستعصى على الفهم ، يحيط بالشركات والمؤسسات ، فهي تبني بحيث تشجع تكوين رأس المال بطريقة تمكنها من تكديس موارد طائلة من المال تختفي في طي الكتمان ، هذا في أوقات الرخاء على الأقل .. عندما تسوء الأحوال ، فإن هذه الشركات تجد ما تركز إليه .

وبمقتضى قوانين المحاسبة الألمانية ، فإنه يمكن للشركات أن تزيد كثيرا من المخصصات وأن تسرع بالاهلاك في ميزانيتها بحيث تبدو أرباحها أزال ما يمكن . ومن الأمثلة الشهيرة : " دويتش بانك " ، الذي يقال أنه حاول أن يدرج قيمة ناطحة السحاب التي اتخذها مقرا عند افتتاحه بمارك ألماني واحد . وكان تبرير ذلك أن هذا المبني أقيم ليكون مقرا للبنك وبذلك فلا قيمة له لأي جهة أخري وبالتالي فهو لا يساوي شيئا ! حتي لو لم تصح هذه القصة ، لو كانت مجرد "نادرة" فالحقيقة التي لا تنكر هي أن النظام المحاسبي الألماني معد بحيث يمكن إنفاص الدخول القابلة للتوزيع على حملة الأنصبه والتي تخضع للضريبة إلى أدني حد ممكن .

الألمان من أكثر الناس حرصا على خصوصية أعمالهم والاحتفاظ بسرية ما يريدون له أن يبقى سرا .

قلب ألمانيا وروحها :

(ميتل ستاند)

إذا أدركت أن تعرف السر في النجاح الذي يحققه الألمان في الصناعة والتجارة والأعمال ، قم بجولة خلال منطقة "شفابيا" ، المنطقة التي تحيط بمدينة "شتوتجارت" ، الموطن الروحي لما يسمى " ميتل ستاند" الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط التي تمثل العمود الفقري للاقتصاد الألماني .

" ميتل " يعني متوسط . يقول المثل السائر هناك أن مواطن " شفابيا" يبني بيته بنفسه ، وإذا توفر لديه لديه مزيد من المال فإنه يبني بيتاً آخر ، ويرمز ذلك بكونه يريد أن يكون حر في ماله ونشاطه ، لا يريد مالا من غيره ولا نفوذاً في دنياه الخاصة من مصدر خارجي ، ممن يمثلون هذه الروح أفضل تمثيل " روبرت بوش " مخترع شموع الاحتراق التي ما تزال تحمل اسمه ، والذي أسس شركة " بوش " سنة ١٨٦٦ م ، هذه الشركة أصبحت اليوم رقم ٩ بين شركات ألمانيا من حيث الحجم ، ولم تعد " ميتل" ولكن روح الابتكار الذي أرساها " روبرت بوش" ماثلة فيها ومعها أيضاً فلسفته في الأعمال " فقدان المال أهون من فقدان الثقة " ، كان " بوش" يعد أعماله جزءاً من أسرته ، عندما ارسي سنة ١٩٠٦ م بدأ يوم العمل الذي لا يزيد على ثماني ساعات ونشره في مصانعه ، اسماه رجال الصناعة " بوش الأحمر " وقد كان هنري فورد هو الذي زاد أجور عماله في أمريكا لكي يصبحوا زبائن لمصانعه يشترون سياراتهم ، لكي يدعم الصناعة . أما بوش فقد صعد بفلسفته إلى ما وراء ذلك ، أقام مشروعات لإسكان عماله وتوفير لهم ولأسرهم .

هذا الاصطلاح " ميتل ستاند " يعني " الشركات المتوسطة الحجم " ، ولكن الطبقة الوسطى " تعبير أكثر دقة . وقد تجد شركة تزيد مبيعاتها على ألف مليون مارك ويعمل بها آلاف من الناس ، من النوع الذي يسميه الأمريكيان شركات " النمو " ، ولكن صاحبها يفاخر بكونها " ميتل ستاند " تماماً كما يفاخر ٩٥% من الأمريكيين بأنهم ينتمون " للطبقة الوسطى " . لأن الفيصل في هذا هو " تقاليد " أو " أسلوب " أو أخلاقيات " العمل التي تتميز بها الروح الألمانية / والشركة التي ينطبق عليها المصطلح - بخلاف الشركة التي لا يظهر وجهها للعموم - تقوم على مجتمع صغير يعيش فيه صاحب الشركة والعاملون لديه ، في بلدة يعرفه أهلها جميعاً ، وعمدة هذه البلدة يحضر مناسبتها واحتفالاتها، تمتد جذورها عشرات وربما مئات السنين في تاريخها ، وقد تكون هي شريان الحياة في تلك البلدة ، أما غيرها من وحدات الأعمال فسيكون دكان بقاله يعمل به رجل وزوجته ، ومخبز ، ومحل للغسيل والكي . وطبقاً لإحصاءات الحكومة الألمانية قبل التوحيد ، فإن الشركات التي لا تزيد قوتها عن خمسمائة فرد ولا تزيد مبيعاتها على مائة مليون مارك ، تعطي نصف الناتج القومي الألماني وتوظف ثلثي القوة العاملة ولها الفضل في ثلثي الصادرات ، ومع ذلك فإن الألمان يصفون بعض الشركات بأنها " متوسطة " أي " ميتل" مع أنها تقع في نطاق حجم مبيعات ٥٠٠ مليون مارك ، بل وقد تصل إلى ألف مليون ، وهذه السيارات التي تتميز بالجودة الرفيعة والخدمة المتميزة والتي تتميز بالجودة الرفيعة والخدمة المتميزة تعتمد إلى حد كبير جداً على كفاءة مورديها وجودة منتجاتهم ، وأغلب هؤلاء " ميتل " .

التقليد الثاني هو تقليد "المكانة المرموقة" - الـ " نيس" كما يسمى ، السوق التي تحتفظ فيها الصناعة باسمها ومكانتها وتسيطر عليها في دائرة ما تنتجه . من أمثلة ذلك في الصناعة الألمانية : آلات تشغيل المعادن ، ترامف ، كارل ماير ، فويث . أغلبها يصدر ما يزيد عن ٥٠% من إنتاجه لأنحاء العالم حيث يشتهر بالجودة الرفيعة . وهذه النسبة تصل أحياناً إلى ٨٠% و ٩٠% ، وهذا القطاع من الصناعي في ألمانيا يعمل به ١,١ مليون فرد ، وهو يفوق كل ما عده بما في ذلك صناعة السيارات .

التقليد التالي هو : الإدارة الخاصة وهي الإدارة التي يمارسها صاحب الشركة . وهي لا تعني أن يمارس التحكم والاستبداد ، بل فقط لاشئ يتم إلا بموافقة وهو مع ذلك ينتمي للشركة بقدر ما تنتمي هي له .

يلي ذلك : الالتزام ، وهو ما يجعل أصحاب البيوت المتوسطة يتمتعون بهذا القدر من الاحترام هناك ، صاحب الشركة يتحمل وحده مخاطر العمل الاقتصادي المستقل ، وهو في ذلك يتفوق على المدير الكبير في الشركات الكبرى حيث هو موظف يتقاضى راتباً .

النظام المصرفي :

بمقتضى ما يسمى بالنظام المصرفي العمومي أو الشامل نجد أن البنوك في ألمانيا مسموح لها بأن تمارس كل نشاط مالي يخطر على البال ، وهذا هو ما تفعله : تجاري ، استثماري ، تأمين ، إدارة أرصدة ومحافظ إقراض ..

في كل عمل اقتصادي تتمثل البنوك الألمانية وتمسك بكل الخيوط في أصابعها ، ويندر أن تجد شركة تسعى لأي نوع من التمويل بخلاف القرض المصرفي المباشر ، وجميع البنوك الرئيسية تمتلك أنصبه ضخمة في المؤسسات الصناعية ، والمصرفيون يسيطرون حتى على المجالس الإشرافية ، ويمكن القول باطمئنان أن البنوك الألمانية تحتل موقعا بالغ القوة في دنيا الأعمال في ألمانيا .

" دويتش بانك" الذي يتصدرها جميعاً ، يمتلك ٢٨% من أنصبه " ديلر بنز" و ١٠% من شركة "اليناز" ، رائدة صناعة التأمين " مونيخ ري " ، ثم ٢٥% من " كارشنتات" ، كبري شركات سلاسل المحال التجارية ، ولا يوجد نظير لنفوذ هذا البنك في أي بلد في العالم ، بما في ذلك " سيتي بانك " في الولايات المتحدة .

إلا أن أنصبه البنوك في الشركات الصناعية وعضوية مجالس الإدارة أو المجالس الإشرافية تنبع من سطوة البنوك أكثر مما هي أداة ممارسة هذه السطوة ، فالسبب الحقيقي لما تتمتع به البنوك من نفوذ وقوة هو الروح الألمانية الميالة للسلوك المحافظ في أمور المال والأعمال .

الحرص والادخار من الطبائع الراسخة لدي الألمان ، ومنذ نهاية الحرب على الأقل ، عمد الألمان إلى وضع أغلب مدخراتهم في ودائع وحسابات توفير بدلا من شراء الأسهم والسندات ، وقد بدأ ظهور الاتجاه نحول التحول عن الحسابات الادخارية ، ولكن رغم ذلك فإننا نجد حسابات الادخار تعطي فوائد لا تتجاوز ٢,٥% وتتطلب إخطار قبل السحب بثلاثة شهور والألمان لديهم ثقة عمياء في البنوك وإيمان بالفوائد المركبة ، وتساعد على ذلك سياسة الحكومة في التعاضد عن مخالفات الإقرارات الضريبي فيما يتعلق بالأرباح الناشئة عن فوائد المدخرات ، وعندما أصدرت الحكومة سنة ١٩٨٩ م ضريبة ١٠% على هذه الفوائد تهافت المدخرون على سحب أرصدهم لإيداعها في بنوك لوكسمبورج مما أدى إلى إلغاء هذه النسبة والبدء في التفكير في نظام ضريبي أصلح منها . وبالنسبة للاقتراض المصرفي فإن ألمانيا قد أصبحت بعد الحرب بلد البنوك التجارية وإن كان هذا قد بدأ يتغير ، فالشركات تعتاد بشكل نمطي أن تنشئ علاقة ثابتة مع " بنك منزلي " ولا تلجأ لأي أسلوب في التمويل خلاف القروض .

يضاف لذلك أن الكثير من الشركات المتوسطة تتخذ شكل شركات تضامن محدودة . وتحدث التشريعات الضريبية أثرها في منعها من التحول إلى شركات عمومية . فإذا ورث شخص ميني مملوكا لشركة محدودة فإن الضريبة تبلغ (٥-١٠%) من قيمته السوقية ، بينما إذا ورث نفس هذا الشخص نصيبا في شركة عامة فإن الضريبة تقع على القيمة الكلية للشركة .

أغلب الألمان يرون أن ما لدي البنوك من سطوة ، والدور المسيطر الذي تلعبه في الاقتصاد والصناعة ، هما - ببساطة - الثمن الذي لا بد من دفعه من أجل الاستقرار . وبرغم ما لها من قوة ونفوذ فإن البنوك تمارس الحد من سطوتها بين أن وآخر . والواقع أن الكثير مما تملكه البنوك من أنصبه في الشركات الصناعية قد جاءها نتيجة لعمليات الإنقاذ التي تتمثل في قروض تقدمت بها في ظروف قاسية أو حرجية ، بعضها جاء في عصر الأزمة في الثلاثينيات ، وقد بدأت البنوك تعاني من شركات التأمين . التي بدأت في السنوات الأخيرة تستوعب نسبا كبيرة من المدخرات ، هذه المنافسة تضع البنوك في مأزق من حيث أن شركات التأمين من كبريات حلفاء البنوك عندما يأتي الأمر للاستثمار في الأسهم والسندات المدعومة من البنوك .

بالنظر لما تتمتع به البنوك من قوة فإن كبرياتها آمنة من السقوط ، ومن الأمثلة على اللوائح التي تحميها من ذلك تلك التي تنص على مستلزمات الحد الأدنى لاحتياطي رأس المال . هذه المستلزمات تشكل رقابة على مقدار القروض التي يمكن تجاوز آجالها من جانب البنوك ، قد كان متوسط المعدل الألماني دائما حوالي ٨% في مقابل ٤% في الولايات المتحدة و ١% في اليابان .

إلا أن هذا لا يعني أن البنوك أقدا لا يجوز المساس بها ، إنه حتى رجال البنوك ، والكبيرة منها بصفه خاصة ، يقرون بأن ألمانيا في حاجة إلى أن تطور بنوك الاستثمار وأسواق رأس المال إذا أرادت أن تجر أوروبا وراءها بعد انتهائها من فترة إعادة البناء بعد الحرب . والأرقام التالية تدل على مدى ضالة

أرقام سوق المال في ألمانيا ، الشركات المدرجة في البورصة عددها ٦٥٠ فقط ومن بينها ١٢٠ شركة يجري التعامل في أسهمها بشكل واضح أو نشط جملة القيمة السوقية للأسهم في سنة ١٩٩٠ لم تتجاوز ٦٠٠ مليون مارك وهي أدنى من نظيرتها في الولايات المتحدة واليابان وإنجلترا وكندا . هذا بينما يتوقع بعض المراقبين أن أسواق رأس المال في ألمانيا ستصل إلى المركز القيادي في نهاية القرن . وعلى أية حال فإن محاولة إنماء أسواق المال الألمانية وتحويل فرانكفورت إلى مركز مالي يجعلها تنضم إلى جماعة نيويورك ولندن وطوكيو ، سوف ترغم البنوك الألمانية على أن تعيد التفكير في أسلوبها في الأعمال ، فالاشتراك في كل نشاط مالي شئ ومحاولة السيطرة على جميع الأنشطة أمر آخر .

السوق الاجتماعية :

هذا التعبير: " اقتصاد السوق الاجتماعية " والذي يطلق على الرأسمالية الألمانية " كثيرا ما يؤخذ على أنه مرادف للتدخل الحكومي في اقتصاد هو - فيما عدا ظاهرة التدخل هذه - اقتصاد خاص ورأسمالي . وهذا خطأ شائع . إن الوعي الاجتماعي الفائق . الذي يسود الرأسمالية الألمانية ، ينبع من الشركات الخاصة بقدر ما يأتي من أية لوائح أو إجراءات حكومية . ولن تجد الفلسفة الاجتماعية للأعمال الألمانية متمثلة في شئ بقدر ما تتمثل العمالة وفرص العمل ، ويتميز الاقتصاد الألماني بصفة خاصة بالتوافق بين الإجماع ، وليس الشقاق والصراع . هذان الطرفان يعملان معا لإرساء السياسة القومية للعاملية والتوظيف ، ويجدان المصلحة مشتركة بينهما بشكل ثابت ودائم ، وربما مثير للدهشة ، وفي شرع الألمان - عدد الوظائف التي توفرها الشركة لا يقل أهمية عن حجم المبيعات أو الربحية ، وتستخدم احدي كبريات المجالات المالية في ألمانيا هذه المقاييس الثلاثة في ترتيب الشركات : المبيعات والأرباح وعدد الوظائف .

من ناحية أخرى ، تنشئ الشركات مؤسسات غير ربحية تمتلك جزءا هاما من أنصبتها بوش ، كروب ، تايسن ، برتلزمان ، كلها لديها مؤسسات تتفاوت في أهدافها ولكنها جميعا تستخدم أنصبتها من الربح في تمويل البحوث والأنشطة الثقافية وتوفير الخدمات الصحية ، وتخصص برتلزمان جائزة سنوية قدرها ٣٠٠٠٠٠٠ مارك تمنح للفرد الذي يظهر قدرة متميزة على الابتكار . وقد أثبت الألمان للعالم أنه من الممكن جدا ممارسة التنافس في سوق حامية ومفتوحة مع الحرص في ذات الوقت على تقديم الدعم القوي للمجتمع عموما .

من أعظم ما تتميز به الصناعة الألمانية والاقتصاد الألماني : كفاءة القوي العاملة . ونحن هنا لا نتحدث عن كبار المديرين ، فهؤلاء عادة أكفاء وأذكاء بنفس القدر الذي تجده في أمريكا أو اليابان أو غيرها ، إن التفوق الألماني يتمثل في عمال المصنع والكتب .

النظام السائد يتمثل في التلمذة الصناعية ، وهو مفهوم لا يهتم كثيرا عند الأمريكيان حيث يندر أن تفتح الشركات أبوابها للمتدربين ، وإذا فعلت فطلاب الجامعات أثناء الإجازة ، والبرنامج استمرار للإجازة (نوع من الترفيه)

ويرجع نظام التلمذة في ألمانيا إلى القرن الرابع عشر ، حيث " الأسطوات " هم الذين كان يحق لهم استخدام " الصبية " في صناعات مثل المخابز والنجارة والأحذية . وترتكز فلسفة نظام الصبية أو التلمذة إلى فكرة إن كل وظيفة مهما كانت دنيا ، تعد جزءا من صورة أكبر حجما أو أوسع نطاقا ، والتلاميذ يتعلمون التفكير في وضع ما يعلمونه في ذلك النطاق الأكبر . الذي يتدرب ليصبح ميكانيكي سيارات يتعلم المفاهيم الهندسية للسيارة وأيضا المخاطر البيئية التي تتسبب فيها مكونات السيارة وما يجري فيها من سوائل .

ومما يؤخذ على نظام التلمذة الألمانية صرامته وصلابته ، لكن منافعه عظمي ، فالبطالة بين الشباب أدنى من نظيراتها في أغلب الدول الصناعية ، والمهارات العالية متوفرة إلى حد الثراء .

الخروج من العزلة

الاعتقاد الذي يشيع في هذا العصر هو أن التنافس الاقتصادي هو استمرار للحرب بوسائل أخري ، حيث يقاس الانتصار بكسب " السوق " بدلا من كسب الأرض في ميدان قتال . إذا كان الأمر كذلك فالأعمال الألمانية عدو يحسب له ألف حساب بالنظر على النجاح الهائل الذي تحققه الصادرات الألمانية وقدرة الشركات على حماية أنصبتها من الهجوم المنافس .

تمشيا مع سياسة الظهور بمظهر الشعب الطيب غير الميال إلى العدوان ، تجد الألمان ينتهزون الآن كل فرصة ليتحدثوا عن أنفسهم كشعب أوروبي وليتخذوا هذا المظهر وفي حديث متلفز أثناء ١٩٩١ كان هيلموت كول يحدث جمعا من الصحفيين الفرنسيين وجاء ذكر نظام التلمذة ، قال المستشار إنه يتمني أن تلجأ جميع دول أوروبا لهذا الأسلوب لكي يصبح هناك " تلمذة أوروبية " وعندما نسب إلى ألمانيا في أعقاب حرب الخليج سنة ١٩٩١ أنها سمحت بتصدير الأسلحة للعراق سارع الألمان إلى إشراك فرنسا وغيرها معهم في هذا الجرم لكي تصبح " أوروبا " هي المسؤولة .

على الجانب الاقتصادي بدأت الشركات الألمانية تخرج من عقالها وتستثمر في الأسواق العالمية ، لا يقتصر الهدف على استخدام عمالة رخيصة بل على غزو الأسواق المحلية وكسبها أيضا ، الولايات المتحدة ليست استثناء من ذلك ، وقد ضخت "برتلزمان " مثلا - ألف مليون دولار لتبتاع " آر.سي.إيه" ودار النشر " دبل ديي " ، وكذلك "البانز" ، استثمرت ثلاثة آلاف مليون لتبتاع شركة التأمين "فايرمانز فاند" . ولكن جهود ألمانيا من أجل اجتذاب الأموال إلى داخلها لا تقل عن ذلك ، وبصفة خاصة من أجل إنعاش الإقليم الشرقي ، وتمتاز هذه الفكرة بأنها تسهل للمستثمرين إقامة مشروعاتهم حيث التكلفة أدنى بكثير مما هي عليه في أي مكان بألمانيا الغربية . خلاصة ذلك كله أن الأمريكيان قد دأبوا على التفكير في ضرورة " عمل شئ في مواجهة اليابان " ، مغفلين حقيقة أن ألمانيا منافس لا يقل خطورة وأن إهمال هذه الخطورة قد يكون خطأ مميتا . ألمانيا قوة اقتصادية وصناعة هائلة تتصف بدرجة عالية من الرقي والتقدم ، إن عاجلا وإن آجلا سوف تفيق الولايات المتحدة لما قد احتلته ألمانيا من مكانة في أسواق العالم ، ربما بعد فوات الأوان .

تري هل ستنتج ألمانيا في رفع مستوي الحياة الاقتصادية والاجتماعية في إقليمها الشرقي الجديد إلى المستوي السائد في الغرب ؟ الإجابة هي : نعم ليس معني هذا أنه سيتم دون مشكلات ، إنه فقط يعني أن الذي أدي بألمانيا إلى تحقيق كل هذا النجاح هو ذاته الذي سيجعلها تنجح في هذا أيضا .

الخلاصة :

في عام ١٩٤٥ كانت الحرب العالمية الثانية قد قضت على كل شئ في ألمانيا وفرضت على الألمان البداية من جديد . البناء فوق الأنقاض .

خلال سنة ١٩٩١ امتص الاقتصاد الألماني واردات من دول المجموعة الأوربية بلغت قيمتها ٣٣٥ ألف مليون مارك وضخ إلى هذه الدول صادرت بلغت ٣٦٠ ألف مليون .. وبذلك تصبح ألمانيا شريكة للولايات المتحدة في مركز الصدارة من حيث الصادرات ، كما أنها تسبق جميع دول غرب أوروبا من حيث حجم التجارة مع دول "الكوميكون" السابقة " شرق أوروبا "

هذا النجاح الهائل لم يجئ جزافا في هذا الزمن القياسي وإنما قام على دعائم ثلاث هي :
كفاءة القوة العاملة وتميزها بمهارات رفيعة المستوى ، ونحن هنا لا نتحدث عن كبار المديرين فهؤلاء عادة أكفاء وأذكياء بنفس القدر الذي تجده في أمريكا أو اليابان .. إن التفوق الألماني يتمثل في عمال المصنع والمكتب .

أخلاقيات ومبادئ إيجابية وصارمة في المعاملات والأعمال مثل :
الإحساس القوي بالمسئولية الاجتماعية والذي انعكس على العاملين فجعل لهم قيمة عالية ومكانة رفيعة في المجتمع ، كما فرض على المجتمع توفير فرص العمل للجميع .
وجود بنية تنظيمية ونزعة إلى النظام المحكم في ممارسة الإدارة ، وهذه البيئة لها خواص وظيفية وعملية تجعل كل شئ محدد وواضح .

الوعي الاجتماعي الذي يميز الرأسمالية الألمانية ويفرض نوعا من التوافق بين إدارات الشركات ونقابات العمال حتى أن عدد الوظائف التي توفرها الشركة لا يقل أهمية عن حجم المبيعات والربحية .
القوانين الصارمة التي توجه رجال الأعمال فيما يعملون وما لا يعملون .
الإصرار على أعلى درجات الجودة في الإنتاج والاستهلاك .
نظام مصرفي شديد القوة يمنح البنوك نفوذا وسطوة لا نظير لها في أي بلد في العالم . بما ذلك " سيتي بانك " في الولايات المتحدة .

حين تم توحيد شطري ألمانيا ، لم يجد الاقتصاد الرأسمالي الغربي صعوبة كبيرة في تلبية الحاجات إلى السلع والخدمات في الإقليم الشرقي ، لكن اجتذاب رؤوس الأموال بالقدر الذي يكفي لخلق فرص العمل للجميع ليس بالواجب اليسير .. ومن منطلق الاعتقاد السائد في هذا العصر بأن الانتصارات تتحقق بكسب الأسواق بدلا من كسب الأرض في ميدان القتال يمكن القول أن ألمانيا بالقياس بما حققت في الأسواق العالمية تمثل منافسا خطيرا لكل من اليابان وأمريكا .. ويوم يفوق الأمريكيان من التفكير في المنافسة اليابانية فسوف يفاجئون بأن ألمانيا قد احتلت مكانة كبيرة في الأسواق العالمية .

ويبقى السؤال : هل ستجتاح ألمانيا في رفع مستوي الحياة الاقتصادية والاجتماعية في إقليمها الشرقي الجديد إلى المستوي السائد في الغرب ؟ الإجابة هي : نعم . بالتأكيد ، إن الدعائم التي حققت كل هذا النجاح هي بدورها على تحقيق هذا الهدف أيضاً والقوة الكاسحة في الطريق مرة أخرى .

تأليف : فليب جلاوشفتش

فهرس المحتويات

- ١ . مقدمة لإدارة الأعمال في الثقافات المتعددة
- ٢ . التطور الزمني لقيم إدارة الأعمال عبر الحضارات والثقافات
- ٣ . نظرية السلوك الإنساني
- ٤ . نظرية الوقت إدارة الوقت في الثقافات المتعددة
- ٥ . نظرية التفكير واتخاذ القرار
- ٦ . الاتصال الفعال في الثقافات المتعددة
- ٧ . التفاوض
- ٨ . نماذج من إدارة الأعمال في الثقافات المتعددة
 - ١ . الإدارة اليابانية
 - ٢ . الإدارة الألمانية

جامعة الملك عبدالعزيز
كلية الاقتصاد والاداره
قسم ادارة الاعمال
برنامج البكالوريوس
أدر 476 (BUS 476) إدارة الاعمال فى الثقافات المتعددة

أسم المادة : (إدارة الاعمال فى الثقافات المتعددة

أستاذ المادة : د/ فهد بن يوسف العيتاني

المكتب : الدور الرابع قسم ادارة اعمال(هاتف مباشر: ٦٩٥١٩٩٣ فاكس مباشر: ٦٤٠٩٠٠٩)

بريد إلكتروني: ALEATANY@HOTMAIL.COM

مواعيد المحاضرة : السبت - الاثنين - الاربعاء ١٠ - ١١ صباحا

الساعات المكتبية : السبت ١٢ - ٣ ظهرا

الأحد ١٢ - ٣ ظهرا

الاثنين ١٢ - ٣ ظهرا

هدف المادة:

تهدف هذه المادة على دراسة مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقدرات والأنماط الفكرية والسلوك الإنساني والأساليب الإدارية الشائعة وكيفية التعامل مع الوقت و السلوك الانساني واستخدام قنوات الاتصال و أساليب التفاوض التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى (ثقافة بشرية عن أخرى) والتي لها أثر مباشر أو غير مباشر على أسلوب أداء أو ممارسة الأعمال الدولية، والتي تستلزم بدورها أن يقوم مدير الأعمال العولمي بمراعاتها بدقة في إطار الممارسة الميدانية في البيئة العالمية للأعمال و تركز على النقاط التالية:

- تعريف الطالب بالأبعاد الثقافية والاجتماعية للشعوب وأثرها على ممارسة الأعمال في بيئة الأعمال العالمية
- التأكيد على اختلاف أساليب ممارسة الأعمال في الثقافات المتعددة
- بيان كيفية إدارة العنصر البشري ذو الثقافات المتعددة في منشآت الأعمال
- ترسيخ مفهوم أن القدرات والأنماط الفكرية والسلوك الإنساني وكيفية التعامل مع الوقت واستخدام قنوات الاتصال والأساليب الإدارية تلعب دوراً حاسماً في إدارة التفاوض بين الشعوب مما ينعكس على خلق بيئة عالمية للأعمال ذات خصائص مشتركة
- التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة بين الأفراد في منشآت الأعمال مما يساعد على التكامل بين اجزائها المختلفة
- تعميق فهم الطالب من خلال استخدام الحالات العملية والتطبيقات من واقع منشآت الأعمال الدولية المقرر الدراسي :

١- فكر رجال الاعمال ، تأليف دى ديرلوف - ترجمة مكتبة الشقرى

٢- أصول التفاوض

٣- مقالات فى هيئة إلكترونية موجودة على موقع المادة فى الانترنت

توزيع الدرجات وتقييم أداء الطالب :

١٠% مساهمات فكرية فردية

٣٠% بحث جماعي أو فردي في احد مواضيع إدارة الأعمال فى الثقافات المتعددة يتم التنسيق له مع

أستاذ المادة

١٠% حضور ومشاركه

٢٠% أختبار نصفى فصلى

٣٠% أختبار نهائى فصلى

تفاعل الطالب المستمر في المحاضرات وقدرته على استخدام الحاسب الآلي والانترنت في حل الواجبات وتحقيق مستوى مرضي في التعامل مع بعض تطبيقات الحاسب الآلي والانترنت واللغة الانجليزية في المادة تحدد درجة الطالب في المشاركة.

طرق التدريس :

- محاضرات وشرح المفاهيم الاساسيه المتعلقة بإدارة الأعمال فى الثقافات المتعددة
- طرح اسئلة حول موضوع المحاضرة .
- مناقشة قضايا انيه متعلقه بالمادة تطرحها الصحف والمجلات وخلافه
- مناقشة حالات دراسية.
- مشاركة وتفاعل الطلاب وإبداء الرأي ومناقشة الآراء ووجهات النظر المختلفة حول بعض القضايا لها أهمية كبيره في تحديد درجة المشاركة والحضور .

تكنولوجيا التعليم المستخدمة في التعليم :

- استخدام الانترنت والمواقع المتخصصة على شبكة الانترنت .
- استخدام البريد الالكتروني وتطبيقات الحاسب الآلي في تسليم الواجبات .
- عرض الصور أو الفيديو كعرض المحاضرات .
- عرض المادة ومتطلباتها في موقع خاص على شبكة الانترنت مع إمكانية وصول الطالب لهذا الموقع .
- دعوة خبراء و متخصصين للتحدث عن مواضيع مختلفة فى المادة

المهارات الواجب تطويرها من خلال المادة :

- مهارة استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في تطبيقات متعددة.
- مهارة الاتصال والحوار والمناقشة الشفوية وطرح الآراء والاستمتاع من خلال مشاركة الطالب في النقاش .
- مهارة إعداد وتقديم وعرض التقارير والواجبات المطلوبة على المستوى الفردي أو مستوى العمل الجماعي
- مهارات التحليل والتخطيط الاستراتيجي الواجب توفرها في الادراء العليا .
- مهارة العمل الجماعي من خلال المشاريع المطلوبة على مستوى المجموعات .
- تحليل الحالات الدراسية.

- تحليل الحالات الدراسية .
- مهارة الحصول على المعلومات الاداريه والاقتصادية وتطوير الاعمال من المكتبات والانترنت .
- المقدرة على تطوير المهارات المرتبطة باستخدام الانترنت في مجال الأعمال والحصول على المعلومات .
- الإلمام بالمصطلحات باللغة الانجليزية (من خلال بعض القراءة باللغة الانجليزية)

سياسات الحضور والواجبات والاختبارات:

- لحضور المحاضرات أهمية كبيره لما لها تأثير على استيعاب الطالب للمادة العلمية وكيفية حل التطبيقات .
- الاستعداد والتحضير للمحاضرات : الطالب مسئول أن يكون محضرا للموضوع (قبل موعد المحاضرة) الذي سيتم شرحه ومناقشته في المحاضرة .
- الواجبات : يتم تسليم الواجبات والتقارير في موعدها المحدد و تخصم ٢٥% من الدرجة في حالة التأخر